Institut de la statistique du Québec

COLLECTION
le travail et la rémunération

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Fréquences et caractéristiques selon les secteurs

Enquête 1999

Québec

Pour tout renseignement concernant l'ISQ
et les données statistiques qui y sont disponibles,
s'adresser à :

Institut de la statistique du Québec
200, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1R 5T4
Téléphone : (418) 691-2401

ou

Téléphone : 1 800 463-4090
(aucuns frais d'appel)

Site WEB : http://www.stat.gouv.qc.ca

Cette publication a été réalisée et produite
par l'Institut de la statistique du Québec.

Les Publications du Québec
en assurent la distribution.

Les Publications du Québec
1500-D, boul. Charest Ouest
Sainte-Foy (Québec)
G1N 2E5

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
Deuxième trimestre 2000
ISBN 2-551-20333-3

© Gouvernement du Québec

Toute reproduction est interdite
sans l'autorisation expresse
de l'Institut de la statistique du Québec.

Mai 2000

Avant-propos

Depuis un certain temps déjà, un nombre croissant d'entreprises cherchent à reconnaître la performance tant individuelle que collective de leurs employés. C'est ainsi que divers régimes liant rémunération et rendement ont été implantés dans plusieurs organisations.

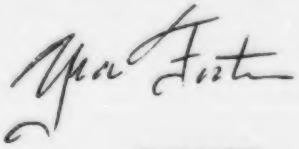
L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) se préoccupe de ce phénomène afin de fournir une information plus complète au grand public et à sa clientèle dont l'intérêt pour cette question est manifeste. L'Institut veut aussi s'assurer que ses constatations sur la situation comparative de l'administration québécoise reflètent le plus fidèlement possible les pratiques de rémunération des organisations des différents secteurs de l'économie québécoise.

L'ISQ présente dans cette publication une étude du phénomène de la rémunération variable au Québec. Cette première pour l'Institut a été réalisée à partir de données particulières colligées dans le cadre de l'Enquête sur la rémunération globale menée en 1999. Des résultats sont fournis pour la plupart des secteurs du marché du travail et des catégories d'emplois.

L'Institut remercie les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude, notamment les répondants à l'enquête.

L'Institut croit que ces données sur la rémunération variable au Québec se révéleront utiles aux différents intervenants du monde du travail.

Le directeur général,



Yvon Fortin

La réalisation et la coordination de ce rapport ont été faites par :

Chantal Lalonde
Analyste en rémunération

Sous la direction de :

Christiane Lamarre
Directrice

Ont apporté leur précieuse collaboration :

Anne-Marie Fadel et Patrice Jalette, pour l'orientation du contenu et la révision du texte du rapport

Nathalie Mongeau et René Samkocwa, pour les textes d'analyse

Patrice Gauthier, pour le développement méthodologique et les traitements statistique et informatique des données

L'ensemble des enquêteurs, pour la collecte des données

Nicole Descroisselles, pour la révision linguistique

Jocée Gaudreault, Ghislaine Leclaire et Michèle Veillette pour le traitement de texte et la mise en page

Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication :

Direction du travail et de la rémunération
Institut de la statistique du Québec
10, rue Saint-Antoine Est, bureau 11.70
Montréal (Québec)
H2Y 4A5

Téléphone : (514) 876-4384
Télécopieur : (514) 876-1767

Site WEB : http://www.stat.gouv.qc.ca

Avertissements :

En raison de l'arrondissement des données et des critères de confidentialité, le total ne correspond pas nécessairement à la somme des parties.

Dans tout le texte, les mots *salariés, employés, professionnels, techniciens,* etc., font indifféremment référence au masculin et au féminin.

Signes conventionnels

x Donnée confidentielle
- Néant ou zéro

Table des matières

INTRODUCTION 9

CHAPITRE 1 11

La méthodologie

1.1 Le cadre conceptuel de la rémunération variable 12
1.2 La méthodologie d'enquête 15
1.3 Le traitement et l'analyse des données 16
1.4 La précision des résultats 17

CHAPITRE 2 19

Analyse générale

CHAPITRE 3 23

Les secteurs du marché du travail

3.1 Les autres salariés québécois 24
3.2 Le secteur privé 30
3.3 Le secteur privé syndiqué 36
3.4 Le secteur privé non syndiqué 42
3.5 Le secteur « autre public » 48

CONCLUSION 53

ANNEXES 55

A Définitions des catégories d'emplois 56
B Taux de présence des catégories d'emplois et de la rémunération variable dans tous les établissements 58
C Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable 59
D Analyse descriptive des primes 64

Liste des figures

CHAPITRE 1

1.1 Modèle de la rémunération variable 13

CHAPITRE 2

2.1 Taux de présence de la rémunération variable, selon les secteurs du marché du travail, en 1998 20

2.2 Répartition des établissements offrant de la rémunération variable au Québec selon le nombre de régimes collectifs observés, en 1998 21

CHAPITRE 3

3.1 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, ASQ, en 1998 24

3.2 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, ASQ, en 1998 25

3.3 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », ASQ, en 1998 25

3.4 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », ASQ, en 1998 26

3.5 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », ASQ, en 1998 26

3.6 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », ASQ, en 1998 27

3.7 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », ASQ, en 1992 27

3.8 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », ASQ, en 1998 28

3.9 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », ASQ, en 1998 28

3.10 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », ASQ, en 1998 29

3.11 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, ASQ, en 1998 29

3.12 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé, en 1998 30

3.13 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé, en 1998 30

3.14 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé, en 1998 31

3.15 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé, en 1998 31

3.16 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé, en 1998 32

3.17 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé, en 1998 32

3.18 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé, en 1998 33

3.19 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé, en 1998 33

3.20 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé, en 1998 34

3.21 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé, en 1998 34

3.22 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé, en 1998 35

3.23 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé syndiqué, en 1998 36

3.24 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé syndiqué, en 1998 36

3.25 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé syndiqué, en 1998 37

3.26 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé syndiqué, en 1998 37

3.27 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé syndiqué, en 1998 38

3.28 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé syndiqué, en 1998 38

3.29 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé syndiqué, en 1998 39

3.30 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé syndiqué, en 1998 39

3.31 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé syndiqué, en 1998 40

3.32 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé syndiqué, en 1998 40

3.33 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé syndiqué, en 1998 41

3.34 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur privé non syndiqué, en 1998 42

3.35 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé non syndiqué, en 1998 42

3.36 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé non syndiqué, en 1998 43

3.37 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé non syndiqué, en 1998 43

3.38 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé non syndiqué, en 1998 44

3.39 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé non syndiqué, en 1998 44

3.40 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé non syndiqué, en 1998 45

3.41 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé non syndiqué, en 1998 45

3.42 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé non syndiqué, en 1998 46

3.43 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé non syndiqué, en 1998 46

3.44 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé non syndiqué, en 1998 47

3.45 Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois, secteur « autre public », en 1998 48

3.46 Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur « autre public », en 1998 48

3.47 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur « autre public », en 1998 49

3.48 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur « autre public », en 1998 49

3.49 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur « autre public », en 1998 50

3.50 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur « autre public », en 1998 50

3.51 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur « autre public », en 1998 51

3.52 Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur « autre public », en 1998 51

3.53 Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur « autre public », en 1998 52

Introduction

L'objectif de ce document est de présenter les résultats de l'enquête sur la rémunération variable réalisée à l'été 1999. Le développement de cette première enquête s'est fait dans la foulée des divers travaux réalisés par l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR)[1] sur la question. Les informations recueillies ont porté sur les fréquences et caractéristiques des divers régimes de rémunération variable présents dans les établissements. Certains résultats relatifs à la rémunération variable dans le secteur privé ont déjà été publiés à l'automne 1999 dans le rapport *Rémunération des salariés, état et évolution comparés, 1999* produit par l'ISQ.

Ce document se divise en trois chapitres. Le chapitre 1 porte sur les aspects conceptuels et méthodologiques de l'enquête sur la rémunération variable. Le modèle théorique de la rémunération variable sur lequel s'est appuyée l'enquête y est présenté de même que les définitions des différents régimes de rémunération variable. Des détails sur la méthodologie d'enquête, le traitement des données et la précision des résultats sont également fournis.

Les chapitres 2 et 3 exposent les résultats de l'étude. Le chapitre 2 présente une analyse générale des données tandis que le chapitre 3 fournit une analyse détaillée selon les principaux secteurs du marché du travail.

1. Voir les publications de l'IRIR sur la rémunération variable : *Description et tendances*, Montréal, avril 1996; *Fondements et impacts*, Montréal, novembre 1996; *Considération de la rémunération variable dans les travaux de l'Institut*, Montréal, avril 1997.

100-07015/

Chapitre 1

Méthodologie

1.1 Le cadre conceptuel de la rémunération variable

1.1.1 Rémunération fixe et variable

La rémunération consentie à un employé peut être envisagée selon que les composantes sont « fixes » ou « variables ».

La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Ce salaire est généralement déterminé selon une évaluation de l'emploi occupé, les habiletés, les compétences et les connaissances de l'employé ou selon tout autre critère. Il peut être fixé sur une base horaire, hebdomadaire, annuelle ou autre. Cette rémunération est fixe à l'égard de la période de temps pour laquelle elle a été déterminée. Son niveau peut changer si la durée du travail varie, comme dans le cas du salaire versé en contrepartie des heures supplémentaires effectuées. Il peut évoluer d'une année à l'autre, selon des critères d'ajustement généraux (ex. : indice des prix à la consommation) ou individuels (ex. : avancement d'échelon). La rémunération fixe s'apparente donc au modèle traditionnel où une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail. Les primes compensatoires telles les primes de chef d'équipe, les primes d'éloignement, les primes de quart ou toute autre prime visant à compenser une situation particulière de l'emploi sont généralement considérées comme de la rémunération fixe puisqu'elles sont versées tant que la situation particulière perdure.

Pour sa part, la rémunération variable n'est pas garantie d'une période à l'autre. Le montant de rémunération variable accordé dépend généralement d'une mesure de performance individuelle, collective ou organisationnelle. Il est non récurrent et est remis en un ou plusieurs versements. Ces versements se font généralement sous forme monétaire mais, dans certaines situations, ils peuvent être accordés sous d'autres formes (par exemple en actions ou en marchandises). Certains versements ponctuels, particulièrement ceux qui sont offerts à titre de symbole, ne correspondent pas à la notion de rémunération variable, non pas parce qu'ils ne sont pas variables, mais parce qu'ils ne s'apparentent pas à de la rémunération. C'est le cas, par exemple, de la montre en or remise à un employé pour souligner ses 25 ans de service.

1.1.2 Rémunération variable : une définition

Il importe de noter qu'il n'existe pas encore une définition largement acceptée de ce qu'est et de ce que comprend précisément la partie « variable » de la rémunération. Plusieurs termes sont utilisés lorsqu'il est question de cette forme de rémunération. Les termes « flexible », « incitative » et « à risque » sont tous rapportés dans la littérature, mettant chacun en évidence l'une ou l'autre des caractéristiques de ce mode de rémunération.

L'Institut définit ainsi la rémunération variable :

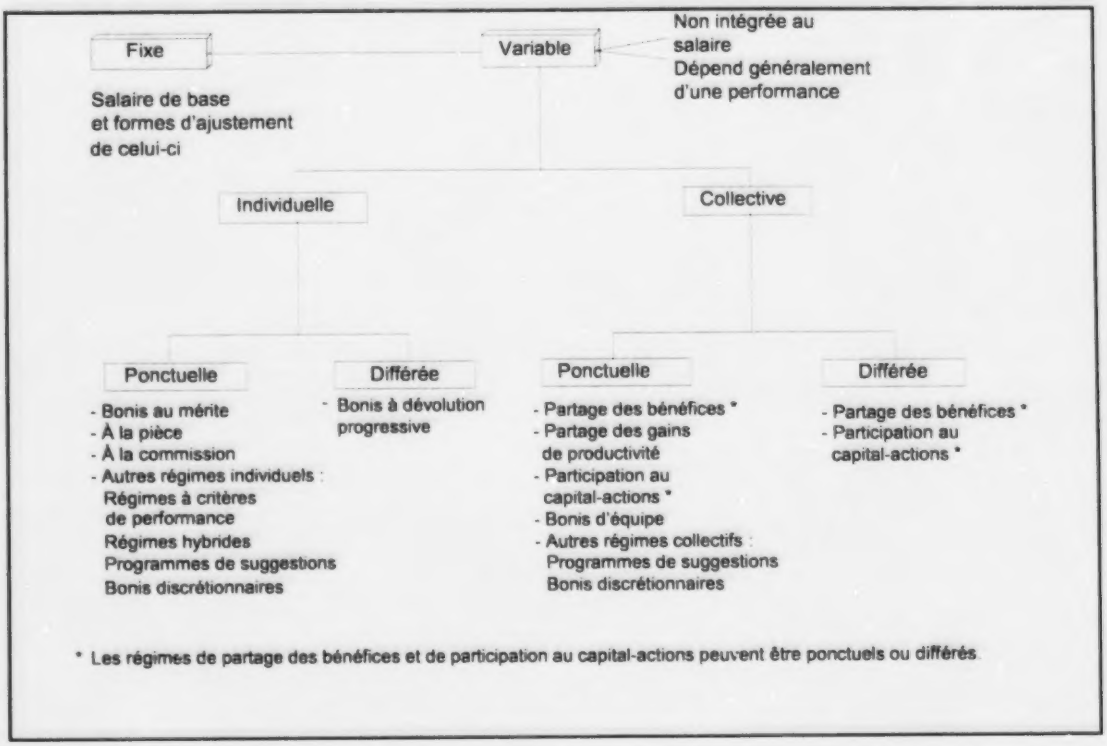
« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. »

1.1.3 Rémunération variable : un modèle

La figure 1 présente le modèle de la rémunération variable tel qu'il a été établi par l'Institut. Ce modèle situe les différents régimes selon deux dimensions. D'une part, il distingue les régimes selon qu'ils se basent sur des critères individuels ou collectifs de performance. D'autre part, le modèle les différencie selon leur mode de versement, soit ponctuel ou différé.

Les régimes « individuels », comme leur nom l'indique, sont basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable. Cette catégorie comprend, entre autres, les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. Pour leur part, les régimes « collectifs » sont basés sur des critères de performance collectifs – de groupe ou d'organisation – pour évaluer la rémunération variable à verser. Il s'agit principalement des régimes suivants : le partage des bénéfices, le partage des gains de

Figure 1
Modèle de la rémunération variable



productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe.

Il existe également des régimes qui combinent les incitatifs individuels et collectifs; ce sont les régimes hybrides. Ces derniers sont inclus dans les régimes individuels pour les fins du présent rapport étant donné que le critère final de détermination de la prime est individuel.

La plupart des régimes de rémunération variable offrent des versements « ponctuels » où la prime est octroyée immédiatement à l'employé suivant une période de référence, généralement un an ou moins. Les régimes « différés », quant à eux, n'accordent pas les primes immédiatement aux employés. La prime peut être octroyée en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Des versements peuvent être faits au nom de l'employé dans des fonds où l'argent accumulé lui est remis généralement lorsqu'il prend sa retraite, quitte l'organisation ou parfois après une période plus ou moins longue.

1.1.4 Définition des régimes individuels

Les régimes de ***bonis au mérite*** accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. Ces bonis ne s'intègrent pas au salaire de base et doivent être mérités à nouveau chaque année. Ils diffèrent donc en ce sens de la rémunération au mérite qui est intégrée au salaire de base.

Dans sa forme traditionnelle, la ***rémunération à la pièce*** prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur. Dans certains cas, des standards individuels quantitatifs ou qualitatifs sont établis quant à un certain nombre d'éléments à produire ou à assembler à l'intérieur d'une période de temps. La rémunération

porte alors sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison des standards préétablis.

La ***rémunération à la commission*** est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Dans un tel type de régime, une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe. Cette commission est presque toujours établie selon une mesure objective de performance et son versement peut être conditionnel à l'atteinte d'un quota préétabli.

D'***autres régimes individuels*** sont aussi identifiés et regroupés dans une seule catégorie pour les fins de ce rapport. Il existe ainsi des *régimes à critères de performance* individuels provenant de modifications apportées aux régimes de rémunération à la pièce pour les adapter au secteur des services. Ces régimes sont beaucoup moins sélectifs que les régimes à la pièce proprement dits car ils peuvent inclure des critères intangibles dans la distribution des primes ou bonis. Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent être rémunérés par un boni selon des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs : le nombre de prêts conclus par mois, le volume des prêts, la qualité des prêts, la satisfaction de la clientèle, etc.

Certains *programmes de suggestions* versent une prime à l'individu ayant soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du service ou de l'organisation.

Dans les *régimes de bonis discrétionnaires,* communément appelés *spot awards*, un boni est versé, à l'initiative du supérieur immédiat, pour reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes.

Quelques organisations mettent également en place à des *régimes de bonis à dévolution progressive* où le boni est octroyé à l'employé en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Ce type de régime est généralement catégorisé comme une forme différée de rémunération variable.

Il existe également certains *régimes hybrides* qui combinent les incitatifs individuels et collectifs. Dans ces régimes, les bonis sont fonction de la contribution de l'individu à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation.

1.1.5 Définition des régimes collectifs

Les ***bonis d'équipe*** ont été développés pour reconnaître de façon concrète la contribution des équipes. Certaines organisations ont mis en place des régimes de rémunération où la performance de l'équipe est évaluée à partir d'un certain nombre de critères. Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés.

Le ***partage des bénéfices*** se définit comme suit :

« Tout système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme. »[1]

Quant au partage des gains de productivité, voici comment il se définit :

« Un plan de ***partage des gains de productivité*** implique l'évaluation de la productivité combinée au calcul d'une structure de bonis dans le but d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation. »[2] Essentiellement, ces régimes ont pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La ***participation au capital-actions*** peut être définie comme un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits sur le capital-actions. Il existe une grande variété de régimes de participation au capital-actions. La plupart des régimes peuvent être regroupés sous trois catégories :

---

1. Council of Profit Sharing Industries, *The Constitution and Bylaws of Profit Sharing Industries*, Evanston, Illinois : Council of Profit Sharing Industries, 1962, cité dans R.Thériault, *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1991.

2. B. E. Graham-Moore et T. L. Ross, *Gainsharing : Plans for Improving Performance*, Washington, D.C., Bureau of National Affairs,1990. (Traduction libre)

les régimes d'achat d'actions, les régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions[3]. La participation au capital-actions, plus que tout autre type de régime, se trouve à la frontière de ce qui peut être défini comme une forme de rémunération variable[4].

Aux régimes collectifs déjà traités s'ajoutent d'autres formes de rémunération variable. Parmi ces ***autres régimes collectifs*** se retrouve le pendant collectif des *programmes de suggestions* et des *bonis discrétionnaires* individuels. Dans le premier régime, un boni est versé à l'équipe qui formule une suggestion. En ce qui a trait aux bonis discrétionnaires, ils sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

1.2 La méthodologie d'enquête

Étant donné la diversité des régimes de rémunération variable et la tendance actuelle des organisations à développer des régimes adaptés, il était important de ne pas limiter la collecte de données. Le questionnaire d'enquête a toutefois porté sur les régimes suivants de façon spécifique : bonis au mérite, rémunération à la pièce, rémunération à la commission, partage des bénéfices, partage des gains de productivité, participation au capital-actions et bonis d'équipe. Le questionnaire permettait par ailleurs aux répondants d'identifier d'autres types de régime qui étaient en place dans leur établissement. Ces régimes ont été classés dans la catégorie « Autres régimes individuels » ou « Autres régimes collectifs » selon leur nature. Ainsi, tous les régimes présentés dans le modèle de la rémunération variable de l'Institut ont pu être considérés (voir figure 1). Toujours par souci d'avoir la plus grande couverture possible des régimes, la collecte ne portait pas seulement sur le régime principal de rémunération variable offert à une catégorie d'emplois. L'objectif était plutôt de couvrir tous les régimes offerts à toutes les catégories d'emplois[5]. Enfin, les participants ont pu décrire les caractéristiques propres à leurs régimes de rémunération variable[6].

Les renseignements recueillis étaient plutôt de type descriptif, bien que certains éléments de coûts aient aussi été colligés. Les données obtenues portent sur : la présence de la rémunération variable, les types de régime en vigueur, les catégories d'emplois visées par chacun des régimes, le pourcentage d'employés éligibles par catégorie d'emplois, les politiques des régimes de rémunération variable (primes cibles et primes maximums) pour chacune des catégories éligibles, les coûts des régimes de rémunération variable (primes réellement versées) par catégorie[7], les caractéristiques des régimes telles que l'année d'implantation, les motifs d'adoption, le fonctionnement général du régime, les objectifs corporatifs, d'équipe ou individuels et la fréquence des versements.

L'enquête sur la rémunération variable a constitué un volet de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec en 1999 (ERG 1999). L'univers d'enquête est ainsi le même que celui utilisé pour l'ERG 1999. Il s'agit des établissements de 200 employés et plus et des municipalités de 25 000 habitants et plus[8]. Un échantillon représentatif de cet univers a été enquêté. La période de référence des données sur la rémunération variable est l'année 1998.

3. Pour plus de détails sur les différentes formes de participation au capital-actions, consulter le document de l'IRIR : ***Rémunération variable, description et tendances***, Montréal, avril 1996.

4. Cette ambiguïté est entre autres due au fait que, souvent, ce type de régime ne comporte pas de déboursés et qu'il n'est pas toujours fonction du rendement.

5. Malgré tout, il demeure possible que certains régimes ciblés offerts à certains emplois particuliers ou à des groupes restreints d'employés aient pu échapper à la collecte.

6. Le questionnaire a été conçu par l'ISQ et testé auprès d'une vingtaine d'établissements au printemps 1999.

7. Les coûts de la rémunération variable pouvaient être exprimés en pourcentage du salaire, en proportion de la masse salariale ou en dollars.

8. Pour plus de détails sur l'univers d'enquête, consulter la section méthodologique du rapport ***Rémunération des salariés, état et évolution comparés, 1999*** diffusé par l'ISQ.

L'enquête sur la rémunération variable a porté sur les autres salariés québécois (ASQ)[9] travaillant dans le secteur privé ou dans le secteur « autre public »[10]. L'administration québécoise n'a pas été enquêtée[11]. L'Institut a en effet préféré concentrer ses efforts sur les pratiques de rémunération variable dans les secteurs de comparaison.

Les catégories d'emplois couvertes sont par ailleurs différentes de celles utilisées dans le rapport sur la rémunération des salariés. En effet, en plus des catégories « Professionnels », « Techniciens », « Employés de bureau » et « Employés d'entretien et service », les catégories « Cadres », « Contremaîtres », « Employés de production » et « Employés de vente » ont été enquêtées. Les définitions des catégories d'emplois sont fournies à l'annexe A. Le taux de présence des différentes catégories d'emplois dans les établissements, selon les secteurs, est également présenté en annexe (voir tableau B-1)[12]. Ce taux représente le nombre d'établissements présentant une catégorie divisé par le nombre total d'établissements.

Le taux de réponse pour le volet de la rémunération variable est de 65 %[13]. Ce taux de réponse est légèrement inférieur à celui du volet salarial de l'ERG 1999 qui est de 75 %. En effet, quelques établissements ayant répondu au volet salarial de l'enquête n'ont pas répondu au questionnaire ayant trait à la rémunération variable.

1.3 Le traitement et l'analyse des données

Des informations ont été recueillies pour l'ensemble des éléments mentionnés précédemment. Toutefois, le traitement et la présentation des résultats diffèrent selon les variables[14].

La collecte des éléments « présence de la rémunération variable », « types de régime en vigueur », « catégories d'emplois visées par chacun des régimes » permet la présentation de sept indicateurs. Le premier est la proportion d'établissements disposant d'au moins un régime de rémunération variable.

Le taux de présence de la rémunération variable selon les catégories d'emplois constitue le deuxième indicateur. Il indique la proportion d'établissements offrant au moins un régime de rémunération variable, et ce, pour chaque catégorie d'emplois considérée : cadres, contremaîtres, professionnels, techniciens, employés de bureau, employés d'entretien et service, employés de production, employés de vente. Cet indicateur met en relation le taux de présence de la rémunération variable selon les catégories avec le taux de présence de chacune des catégories dans les établissements (voir tableaux de l'annexe B).

9. Le secteur ASQ comprend tous les salariés québécois à l'exception des salariés de l'administration québécoise.

10. Le secteur « autre public » comprend les villes de 25 000 habitants et plus, les universités, les entreprises publiques ainsi que l'administration fédérale au Québec. Pour plus de détails sur le marché de référence, consulter la section méthodologique du rapport ***Rémunération des salariés, état et évolution comparés*** diffusé en novembre 1999 par l'ISQ.

11. L'administration québécoise désigne les salariés de la fonction publique, de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) ainsi que de la santé et des services sociaux. À titre d'information, dans l'administration québécoise, des programmes de bonis au rendement sont offerts aux cadres et aux hors-cadre. Ces régimes ont été suspendus en 1993 puis réactivés en avril 1999. Les montants forfaitaires versés avaient pour période de référence l'année 1998-1999. Les modalités d'application de ces programmes étaient adaptées aux particularités de chaque sous-secteur de l'administration québécoise.

12. Les données sur le taux de présence des catégories n'ont pas été colligées explicitement dans le cadre de l'ERG 1999. À partir d'informations partielles contenues dans les dossiers des établissements enquêtés, de précisions obtenues auprès des enquêteurs et de la connaissance des divers secteurs d'activité, l'Institut a déterminé, pour chacun des établissements ayant répondu au volet salarial de l'enquête, la présence ou l'absence de chacune des catégories. La détermination *a posteriori* de la présence des catégories a soulevé certaines difficultés, particulièrement concernant la catégorie « Employés de vente » dans le secteur des services. Ainsi, l'ISQ recommande de faire un usage prudent des données sur le taux de présence de cette catégorie.

13. Il s'agit du taux de réponse à la question de la présence de la rémunération variable.

14. Il n'est pas possible de fournir des informations pour la section « caractéristiques » du questionnaire. En effet, la réponse aux divers éléments de cette section varie beaucoup d'un établissement à l'autre. Pour ce qui est des coûts et politiques des régimes, l'analyse des données a révélé un faible taux de réponse, rendant difficile la diffusion d'informations quantitatives à cet égard. Toutefois, des informations descriptives sur la fréquence et la fourchette des primes sont fournies à l'annexe D.

La proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à la totalité des employés des catégories éligibles est le troisième indicateur.

Le quatrième indicateur est le taux de présence des régimes parmi les établissements offrant de la rémunération variable lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Cet indicateur présente, de façon détaillée, les principaux régimes collectifs et individuels : partage des bénéfices, partage des gains de productivité, participation au capital-actions, bonis d'équipe, bonis au mérite, rémunération à la pièce, rémunération à la commission. Les autres programmes de rémunération variable (ex. : programmes de suggestions, bonis discrétionnaires, etc.) sont présentés sous les vocables « autres régimes collectifs » et « autres régimes individuels ».

Le taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, selon les catégories d'emplois, est le cinquième indicateur. Ce dernier indique dans quelles proportions les régimes présents pour chacune des catégories d'emplois sont observés parmi les établissements leur offrant de la rémunération variable[15]. Pour identifier les régimes typiques de chaque catégorie, l'Institut présente les régimes de rémunération variable les plus fréquents pour chacune d'elles[16]. Les autres régimes de rémunération variable sont regroupés sous le vocable « Tous les autres régimes ».

La répartition des établissements offrant de la rémunération variable selon le nombre de régimes observés constitue le sixième indicateur.

Finalement, le septième indicateur est le taux de présence des régimes dans les établissements n'en offrant qu'un seul. Il montre la répartition des divers régimes parmi ces établissements.

Ces indicateurs sont présentés pour chacun des secteurs où de la rémunération variable est observée, soit : ASQ, privé, privé syndiqué, privé non syndiqué et « autre public »[17]. Le secteur privé syndiqué regroupe les établissements où il y a au moins une unité d'accréditation syndicale. À l'opposé, le secteur privé non syndiqué regroupe les établissements où il n'y a aucune unité d'accréditation syndicale.

Cependant, certaines données ne sont pas divulguées afin de respecter les règles de confidentialité de l'Institut.

Il est à noter que lorsque les données sur les taux de présence sont ventilées selon les catégories d'emplois ou selon les régimes de rémunération variable, les proportions présentées ne sont pas additives. En effet, un même établissement peut disposer de plus d'un régime, ou encore offrir de la rémunération variable à plusieurs catégories.

1.4 La précision des résultats

Dans les diverses comparaisons présentées dans ce rapport, l'Institut doit tenir compte d'un risque d'erreur inhérent à toute donnée provenant d'une enquête basée sur un échantillon. Ce risque d'erreur est obtenu à partir d'une mesure de précision appelée écart type. Lorsque l'Institut évalue, par exemple, la différence entre le taux de présence de la rémunération variable des cadres et celui des professionnels, il utilise à la fois la différence estimée et la mesure de précision qui lui est associée pour construire un intervalle dans lequel la vraie valeur de la différence devrait se situer selon une probabilité de 90 %. Cette procédure permettant de déterminer si une différence observée est significative constitue un test statistique dont le niveau de confiance est 90 %. Ainsi, la probabilité de se tromper, en concluant par exemple que le taux de présence de la rémunération variable chez les cadres est différent de celui des professionnels alors qu'en réalité le taux de présence est le même dans ces deux catégories, est de 10 %.

15. Le pourcentage d'établissements offrant de la rémunération variable selon la catégorie est présenté à l'annexe B au tableau B-2.

16. Les données détaillées sont fournies à l'annexe C pour chacun des secteurs.

17. La rémunération variable est observée, à divers degrés, dans tous les segments du secteur « autre public ». Toutefois, les informations recueillies, lors de l'ERG 99, indiquaient qu'il n'y avait pas de rémunération variable dans l'administration fédérale. Après vérification, il semble en exister certaines formes mais s'appliquant uniquement aux cadres de même qu'à quelques groupes restreints d'employés. En conséquence, les analyses du secteur « autre public » ne tiennent pas compte de l'administration fédérale.

Le niveau de confiance de 90 % employé dans ce document est le même que celui utilisé par l'Institut dans son rapport annuel sur la rémunération des salariés. Bien qu'il apparaisse naturel d'utiliser ainsi le même niveau de confiance quels que soient les éléments couverts par l'analyse, ce choix entraîne également certains inconvénients. En fait, la nature et le niveau de détail des éléments analysés dans ce document font en sorte que le niveau de confiance de 90 % du test statistique est parfois très conservateur. Un test statistique est réputé conservateur lorsqu'il mène fréquemment à l'absence de conclusion (différence non significative) même en présence de différence réelle. L'ampleur de ce phénomène grandit dans la mesure où l'analyse porte sur un découpage très fin des données, par exemple lors de la comparaison des taux de présence des différents régimes de rémunération variable chez les professionnels du secteur privé non syndiqué.

Tous les résultats relatifs aux fréquences et caractéristiques font référence à des estimations sur l'ensemble de l'univers. La qualité des estimations varie toutefois selon les proportions calculées. Les faibles proportions, c'est-à-dire celles égales ou inférieures à 5 %, doivent être considérées avec prudence. De plus, bien que les proportions indiquées dans les figures sur les taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable soient généralement supérieures à 5 %, certaines d'entre elles doivent être considérées comme de petites proportions[18].

Lorsqu'il est fait mention de différences significatives, un test a été appliqué. Toutes les différences mentionnées dans l'analyse sont significatives sauf en cas d'avis contraire.

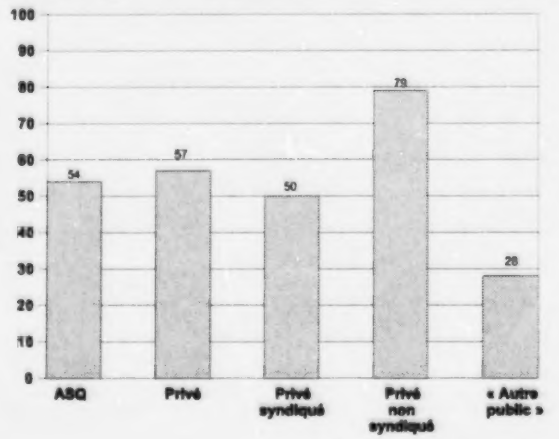
18. En effet, puisque les taux de présence des régimes sont tous basés sur les établissements offrant de la rémunération variable, ils doivent être mis en relation avec le taux de présence de la rémunération variable dans les établissements (par catégorie ou pour l'ensemble). Par exemple, le taux de présence du partage des bénéfices dans les établissements offrant de la rémunération variable pour le secteur « autre public » est de 20 % et le taux de présence de la rémunération variable pour la catégorie « Employés de bureau » du même secteur est de 7,5 %. Ainsi, chez les employés de bureau, il y a 1,5 % des établissements (soit 20 % de 7,5 %) qui offre un régime de partage des bénéfices dans ce marché.

Chapitre 2

Analyse générale

La proportion d'établissements offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable pour les autres salariés québécois (ASQ) se chiffre à 54 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées (voir figure 2.1). Cette proportion est de 28 % pour le secteur « autre public »[1] et de 57 % pour le secteur privé. Pour les secteurs privé syndiqué et privé non syndiqué, les proportions d'établissements ayant au moins un régime sont respectivement de 50 % et de 79 %.

Figure 2.1
Taux de présence de la rémunération variable, selon les secteurs du marché du travail, en 1998
(en % d'établissements)



Bien que la rémunération variable soit présente dans 28 % des établissements du secteur « autre public », cette proportion varie selon les différents sous-secteurs. Pour l'administration municipale (municipalités de 25 000 habitants et plus), la rémunération variable est observée dans 16 % des cas. Elle est présente dans 10 % des établissements du secteur universitaire. Pour leur part, les entreprises publiques offrent de la rémunération variable dans une proportion de 52 %.

La rémunération variable n'est généralement pas confinée à une seule catégorie d'emplois au sein des établissements. En effet, seuls 20 % des établissements disposant de rémunération variable l'offrent à une seule catégorie. De plus, la couverture de la rémunération variable pour le secteur ASQ est assez importante : elle touche en moyenne 64 % des catégories d'emplois présentes dans les établissements offrant au moins un régime[2]. Par ailleurs, lorsque la rémunération variable est offerte à un employé d'une catégorie d'emplois, elle est offerte à tous les employés de cette même catégorie dans la plupart des établissements. Cela vaut pour tous les secteurs.

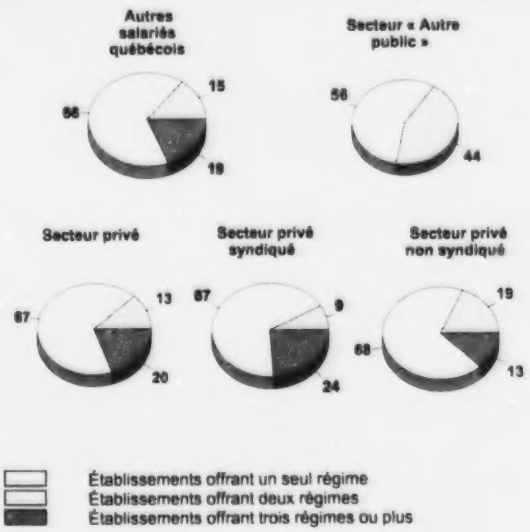
L'analyse des régimes de rémunération variable selon les secteurs montre que, pour les régimes individuels, le plus fréquent est celui des bonis au mérite, tant pour le secteur ASQ que pour les secteurs privé et « autre public ». En ce qui a trait aux régimes collectifs, les plus observés sont le partage des bénéfices, la participation au capital-actions et le partage des gains de productivité. De plus, dans le secteur privé non syndiqué, le régime de partage des bénéfices est le plus fréquent de tous les régimes collectifs.

Parmi les établissements offrant de la rémunération variable dans le secteur ASQ, les deux tiers ont un seul régime (voir figure 2.2). Quinze pour cent des établissements ont implanté deux régimes de rémunération variable et 19 % en offrent trois ou plus. La répartition du nombre de régimes observés pour les secteurs privé, privé syndiqué et privé non syndiqué est relativement similaire. Seul le secteur « autre public » montre un portrait différent. En effet, 56 % des établissements ont un seul régime alors que 44 % en ont deux. Aucun établissement n'a plus de deux régimes dans ce secteur.

1. Ainsi que mentionné dans la méthodologie (voir chapitre 1), l'administration fédérale est considérée comme n'offrant pas de rémunération variable.

2. En moyenne, 4,3 catégories sont éligibles à de la rémunération variable alors que le nombre moyen de catégories présentes dans ces établissements est de 6,7.

Figure 2.2
Répartition des établissements offrant de la rémunération variable au Québec, selon le nombre de régimes observés, en 1998 (en % d'établissements)



L'occurrence des régimes n'est pas la même dans les secteurs. Tous les types de régimes enquêtés se retrouvent, dans des proportions variables, dans les secteurs privé et privé syndiqué. Par contre, dans le secteur privé non syndiqué, la rémunération à la pièce et les autres régimes individuels ne sont pas observés. Dans le secteur « autre public », plusieurs régimes sont absents, soit : la participation au capital-actions, les bonis d'équipe, la rémunération à la pièce, la rémunération à la commission et les autres régimes individuels.

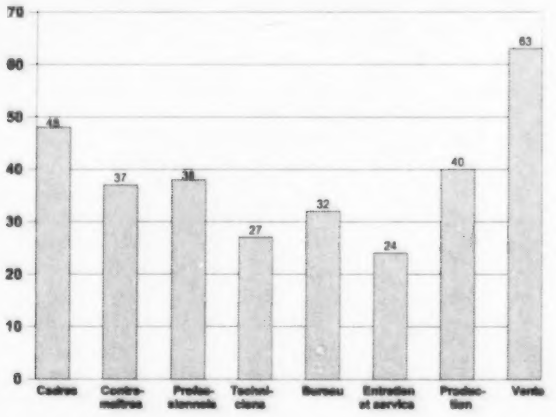
Chapitre 3

Les secteurs du marché du travail

3.1 Les autres salariés québécois

Pour l'ensemble des autres salariés québécois (ASQ), la proportion d'établissements offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable se chiffre à 54 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Ce pourcentage diminue à 41 % lorsque seuls les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les employés d'entretien et service sont pris en compte[1].

Figure 3.1
Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois[1], ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



1. Ce taux est calculé sur la base de la présence de chacune des catégories d'emplois concernées dans les établissements.

Dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est, dans la plupart des cas (85 %), accordé à tous les employés de cette même catégorie[2].

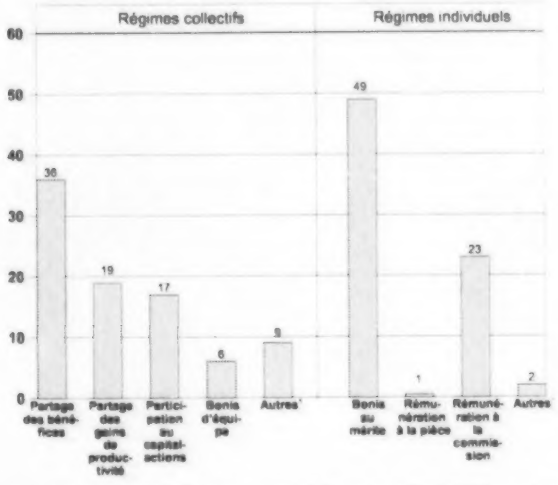
En tenant compte du taux de présence de la catégorie dans les établissements, le personnel de vente bénéficie le plus souvent de rémunération variable[3]. En effet, près des deux tiers des établissements ayant des employés de vente leur offrent de la rémunération variable (voir figure 3.1). Chez les cadres, le pourcentage d'établissements accordant de la rémunération variable est de 48 %. Cette catégorie est significativement plus couverte par ce mode de rémunération que cinq des six catégories restantes, l'exception étant la catégorie « Employés de production ». Parmi les établissements comptant des employés de production, 40 % ont implanté de la rémunération variable pour cette catégorie. Les contremaîtres et les professionnels se voient offrir de la rémunération variable par respectivement 37 % et 38 % des établissements ayant ces catégories. Pour les employés de bureau, cette proportion est de 32 %. La catégorie des techniciens bénéficie de rémunération variable dans 27 % des établissements où elle est présente. Près du quart des établissements employant du personnel d'entretien et service offrent de la rémunération variable à ces employés. Cette dernière catégorie est moins touchée que toutes les autres, à l'exception de celle des techniciens avec laquelle il n'y a pas de différence significative.

1. Ces catégories sont celles couvertes par la comparaison annuelle de l'Institut. Voir le rapport *Rémunération des salariés, état et évolution comparés*, diffusé en novembre 1999.

2. Cette proportion s'élève à 93 % lorsque les cadres sont exclus.

3. Il est à noter qu'aucune différence significative n'a été observée entre la proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie « Cadres » et celle en octroyant à la catégorie « Employés de vente ».

Figure 3.2
Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



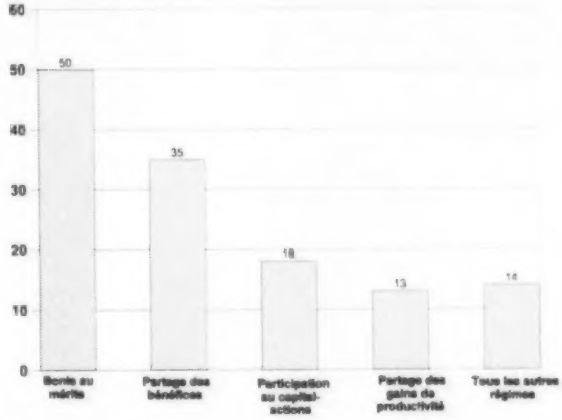
1. Le regroupement « Autres » comprend tous les autres programmes de rémunération variable qui correspondent à la définition de l'Institut.

Pour l'ensemble des catégories d'emplois, la part d'établissements offrant le partage des bénéfices se fixe à 36 % parmi ceux qui disposent de rémunération variable. Ce régime est le plus rencontré des régimes collectifs, à l'exception de celui de partage des gains de productivité (19 %) avec lequel il n'y a pas de différence significative.

Parmi les régimes individuels, la pratique la plus souvent rencontrée est celle des bonis au mérite; elle est présente dans 49 % des établissements offrant de la rémunération variable. Ce régime est suivi par la rémunération à la commission (23 %).

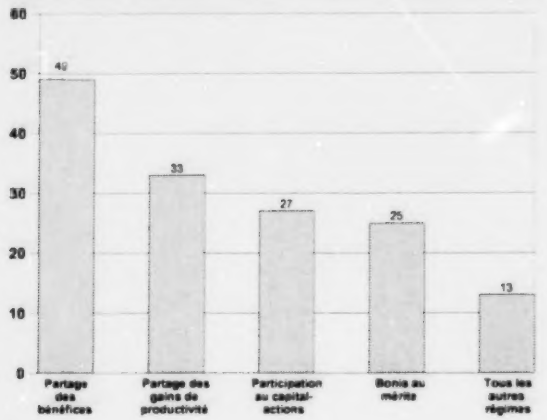
Le taux de présence des différents régimes de rémunération variable varie toutefois d'une catégorie d'emplois à l'autre.

Figure 3.3
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



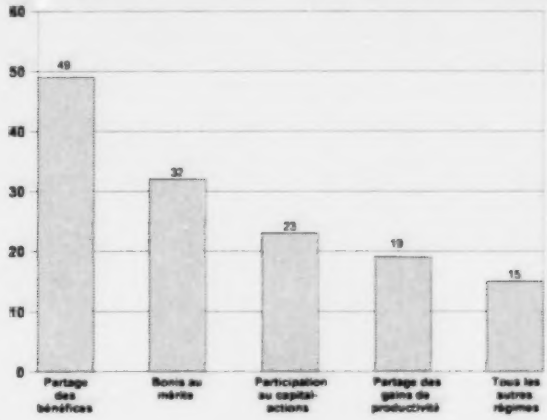
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux cadres, la moitié mettent à la disposition de ces employés un régime de bonis au mérite. Ce dernier est plus présent que tous les autres, à l'exception du régime de partage des bénéfices avec lequel il n'y a pas de différence significative (35 %). Les régimes de participation au capital-actions et de partage des gains de productivité sont offerts par respectivement 18 % et 13 % des établissements. Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels, rémunération à la commission.

Figure 3.4
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



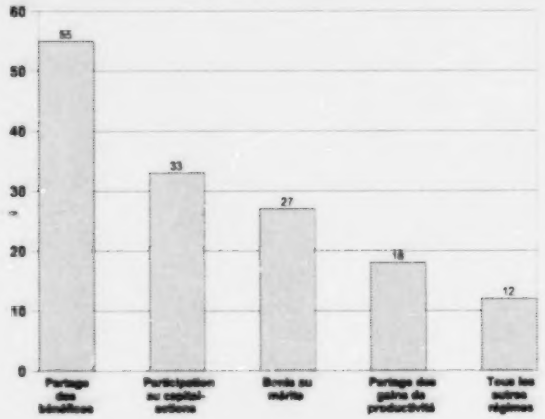
Près de la moitié des établissements (49 %), parmi ceux accordant de la rémunération variable aux contremaîtres, leur offrent un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est notamment plus observé que le régime de bonis au mérite (25 %). Le partage des gains de productivité et la participation au capital-actions sont offerts par respectivement 33 % et 27 % des établissements. Les autres régimes observés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels.

Figure 3.5
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



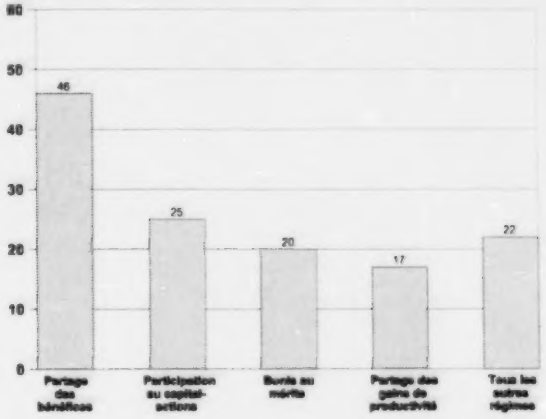
Parmi les établissements octroyant de la rémunération variable à la catégorie des professionnels, près de la moitié (49 %) mettent à la disposition de ces derniers un régime de partage des bénéfices. Ce régime est celui qui est le plus offert chez les professionnels. Il est plus observé que les régimes de bonis au mérite (32 %), de participation au capital-actions (23 %), de partage des gains de productivité (19 %), de même que chacun des régimes regroupés sous le vocable « Tous les autres régimes » présents dans cette catégorie (autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels).

Figure 3.6
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



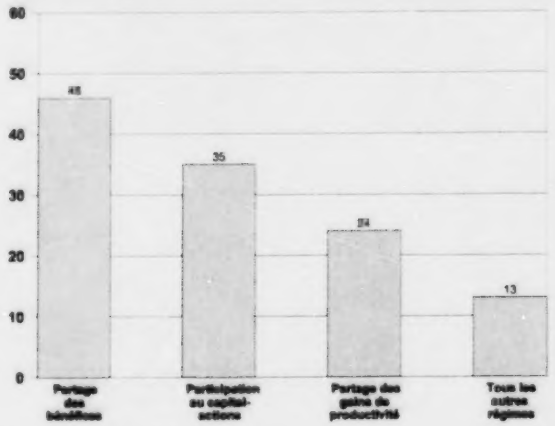
Plus de la moitié des établissements (55 %), parmi ceux accordant de la rémunération variable aux techniciens, leur offrent un régime de partage des bénéfices. Ce régime est plus fréquent que tous ceux rencontrés dans cette catégorie (bonis au mérite, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels), à l'exception du régime de participation au capital-actions (33 %) avec lequel il n'y a pas de différence significative.

Figure 3.7
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



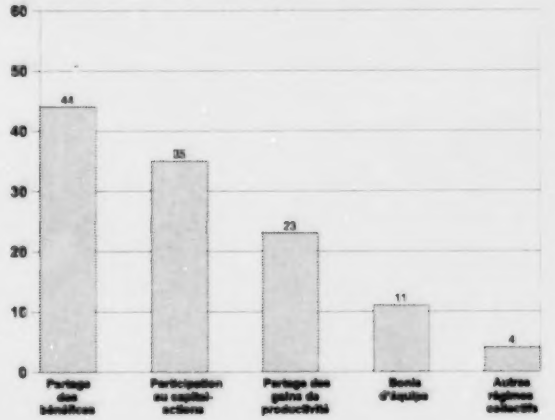
Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de bureau, près de la moitié (46 %) leur offrent un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est plus fréquent que tous les autres régimes observés (bonis au mérite, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe, rémunération à la commission, autres régimes individuels), à l'exception du régime de participation au capital-actions (25 %) avec lequel il n'y a pas de différence significative.

Figure 3.8
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



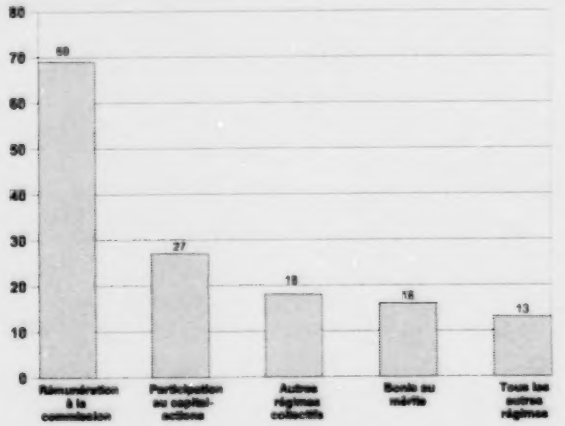
Dans les établissements octroyant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service, les principaux régimes observés sont le partage des bénéfices (46 %), la participation au capital-actions (35 %) et le partage des gains de productivité (24 %). Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, bonis au mérite et rémunération à la pièce.

Figure 3.9
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de production, les régimes rencontrés sont le partage des bénéfices (44 %), la participation au capital-actions (35 %), le partage des gains de productivité (23 %), les bonis d'équipe (11 %) et les autres régimes collectifs (4 %).

Figure 3.10
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », ASQ, en 1998 (en % d'établissements)



Plus des deux tiers des établissements, parmi ceux offrant de la rémunération variable aux employés de vente, mettent à la disposition de ces derniers un régime de rémunération à la commission. Ce régime est le plus souvent rencontré de tous ceux observés pour cette catégorie d'emplois. Le regroupement « Tous les autres régimes » comprend le partage des bénéfices, les bonis d'équipe et le partage des gains de productivité.

Les principaux constats émergeant de l'analyse des régimes par catégorie d'emplois sont les suivants.

Parmi les régimes collectifs, le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe ont comme caractéristique commune d'être offerts, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois.

En ce qui a trait aux régimes individuels, celui de bonis au mérite est offert, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois, à l'exception de celle des employés de production qui ne bénéficie pas de ce régime. D'ailleurs, aucun régime basé sur des critères individuels n'est offert aux employés de production. La rémunération à la pièce est présente uniquement chez les employés d'entretien et service alors que la rémunération à la commission se retrouve presque exclusivement chez les employés de vente.

Parmi les établissements offrant de la rémunération variable, les deux tiers offrent un seul régime. Quinze pour cent des établissements mettent à la disposition de leurs employés deux régimes de rémunération variable et 19 % offrent trois régimes ou plus.

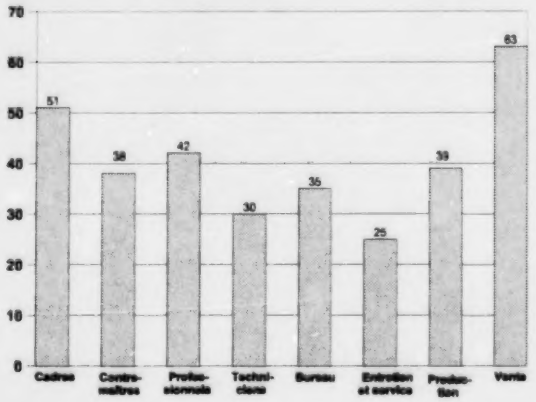
Figure 3.11
Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, ASQ, en 1998 (en % d'établissements)

Parmi les établissements offrant un seul régime, 36 % disposent du partage des bénéfices comme seul régime, 33 % préfèrent les programmes de bonis au mérite alors que 31 % offrent l'un ou l'autre des autres régimes, à l'exception du régime de rémunération à la pièce qui n'a pas été observé seul.

3.2 Le secteur privé

La proportion d'établissements du secteur privé offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable s'établit à 57 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Ce pourcentage baisse à 42 % lorsque seules les catégories « Professionnels », « Techniciens », « Employés de bureau » et « Employés d'entretien et service » sont prises en compte.

Figure 3.12
Taux de présence de la rémunération variable, par catégories d'emplois[1], secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)

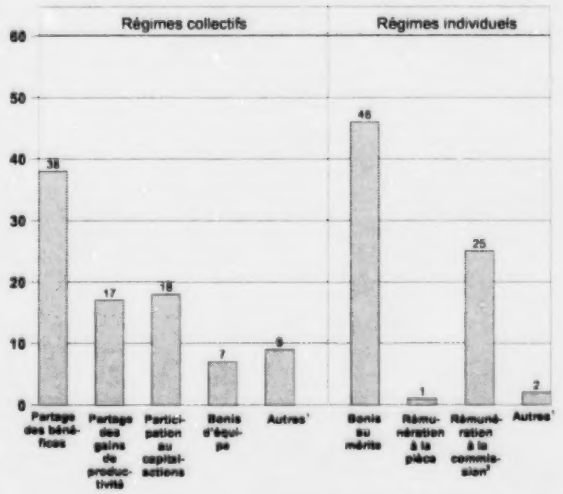


1. Ce taux est calculé sur la base de la présence de chacune des catégories d'emplois concernées dans les établissements.

Dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est, dans la plupart des cas (85 %), accordé à tous les employés de cette même catégorie[4].

En tenant compte du taux de présence de la catégorie dans les établissements, ce sont les employés de vente qui bénéficient le plus souvent de rémunération variable[5]. Près des deux tiers des établissements employant du personnel de vente lui offrent de la rémunération variable. Chez les cadres, le pourcentage d'établissements leur accordant de la rémunération variable est de 51 %. Cette catégorie est plus couverte par ce mode de rémunération que les six autres restantes. Les catégories d'emplois « Professionnels » (42 %), « Employés de production » (39 %), « Contremaîtres » (38 %) et « Employés de bureau » (35 %) sont plus touchées par la rémunération variable que la catégorie « Employés d'entretien et service » (25 %). Parmi les établissements ayant à leur emploi des techniciens, 30 % leur offrent de la rémunération variable.

Figure 3.13
Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



1. Le regroupement « Autres » comprend tous les autres programmes de rémunération variable qui correspondent à la définition de l'Institut.

Le taux de présence des régimes collectifs dans les établissements offrant de la rémunération variable diffère selon les régimes. Il est de 38 % pour le partage des bénéfices, de 17 % pour le partage des gains de productivité et de 18 % pour la participation au capital-actions.

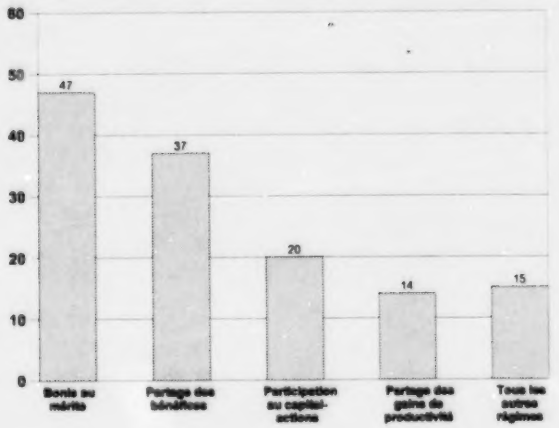
4. Cette proportion s'élève à 94 % lorsque les cadres sont exclus.

5. Il est à noter qu'aucune différence significative n'a été observée entre la proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie « Cadres » et celle en octroyant à la catégorie « Employés de vente ».

Quant aux régimes individuels, la pratique la plus souvent rencontrée est celle des bonis au mérite. Elle est présente dans 46 % des établissements.

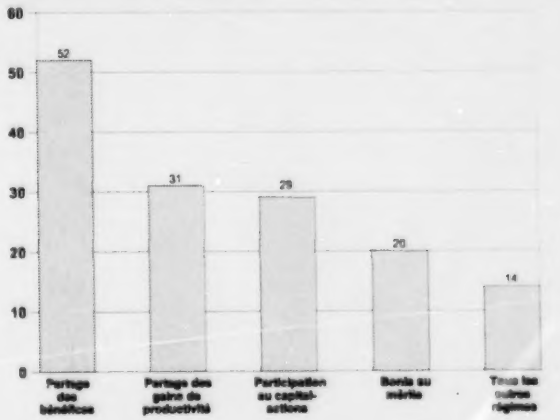
Il est à noter que le taux de présence des différents régimes varie selon les catégories d'emplois.

Figure 3.14
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



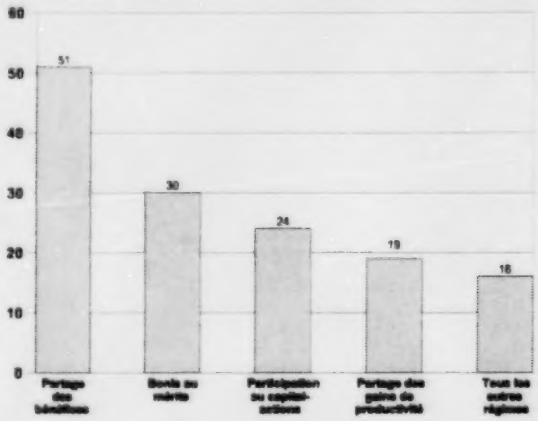
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux cadres, près de la moitié (47 %) mettent à la disposition de leurs employés de cette catégorie un régime de bonis au mérite. Celui-ci est le plus présent de tous les régimes, à l'exception du régime de partage des bénéfices avec lequel il n'y a pas de différence significative (37 %). La participation au capital-actions et le partage des gains de productivité sont offerts par respectivement 20 % et 14 % des établissements. D'autres régimes sont aussi observés : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels, rémunération à la commission.

Figure 3.15
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



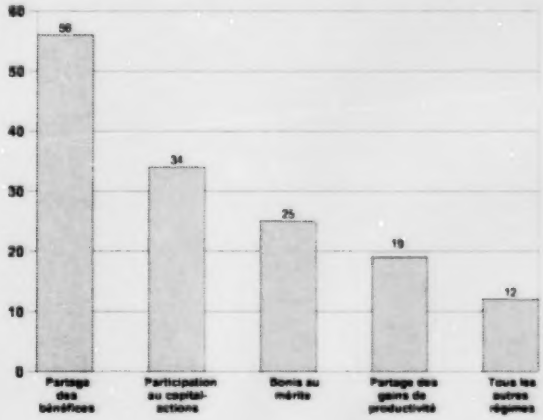
Plus de la moitié (52 %) des établissements accordant de la rémunération variable aux contremaîtres offrent un régime de partage des bénéfices. Ce dernier est notamment plus fréquent que celui de bonis au mérite (20 %). Les régimes de partage des gains de productivité et de participation au capital-actions sont offerts par respectivement 31 % et 29 % des établissements. Les autres régimes observés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels.

Figure 3.16
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



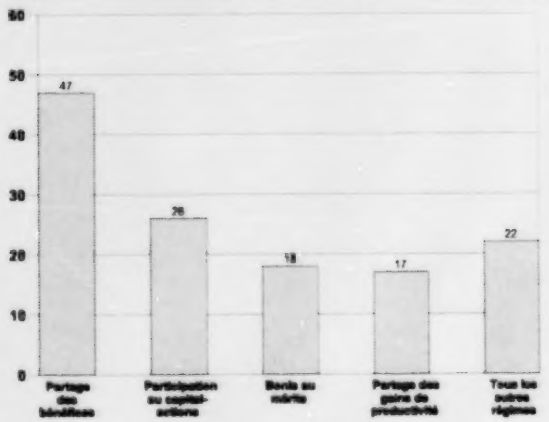
Le régime le plus rencontré parmi les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie des professionnels est le partage des bénéfices. Un peu plus de la moitié (51 %) des établissements mettent un tel régime à la disposition des professionnels. Il est plus observé que les régimes de bonis au mérite (30 %), de participation au capital-actions (24 %), de partage des gains de productivité (19 %) de même que tous les autres régimes rencontrés (bonis d'équipe, autres régimes individuels et collectifs).

Figure 3.17
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



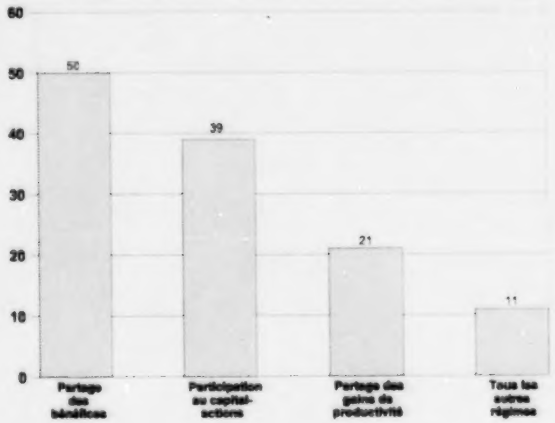
Parmi les établissements du secteur privé accordant de la rémunération variable aux techniciens, plus de la moitié (56 %) leur offrent un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est plus fréquent que tous les autres régimes observés (bonis au mérite, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe, autres régimes individuels), à l'exception du régime de participation au capital-actions (34 %) avec lequel il n'y a pas de différence significative.

Figure 3.18
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



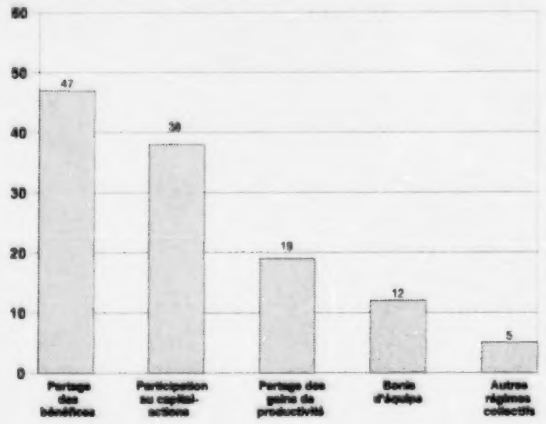
Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de bureau, près de la moitié (47 %) leur offrent un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est plus fréquent que tous les autres régimes rencontrés (bonis au mérite, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe, rémunération à la commission, autres régimes individuels), à l'exception du régime de participation au capital-actions (26 %) avec lequel il n'y a pas de différence significative.

Figure 3.19
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



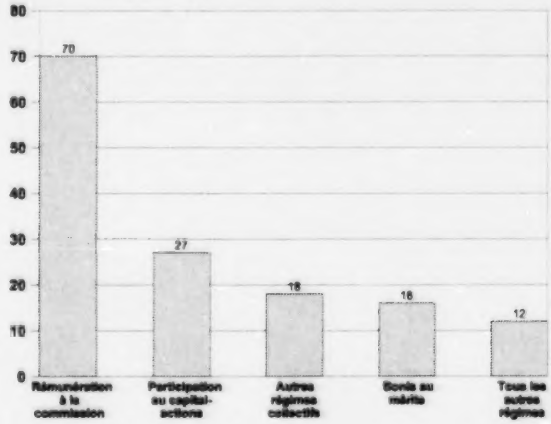
Parmi les établissements octroyant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service, la moitié disposent d'un régime de partage des bénéfices. Cette proportion est de 39 % pour le régime de participation au capital-actions et de 21 % pour le régime de partage des gains de productivité. Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe, rémunération à la pièce.

Figure 3.20
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



Dans la catégorie des employés de production, le régime de partage des bénéfices est rencontré dans 47 % des établissements du secteur privé offrant de la rémunération variable. Cette proportion est de 38 % pour le régime de participation au capital-actions, de 19 % pour le régime de partage des gains de productivité et de 12 % pour celui de bonis d'équipe. Les autres régimes collectifs sont rencontrés dans 5 % des établissements offrant de la rémunération variable. Il est à noter qu'aucun régime de rémunération variable à caractère individuel n'a été observé pour cette catégorie d'emplois.

Figure 3.21
Taux de présence des régimes dans les établissement offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux employés de vente, 70 % mettent à la disposition de ces employés un régime de rémunération à la commission. Ce régime est plus fréquent que tous ceux observés dans cette catégorie. Le regroupement « Tous les autres régimes » comprend le partage des bénéfices, les bonis d'équipe et le partage des gains de productivité.

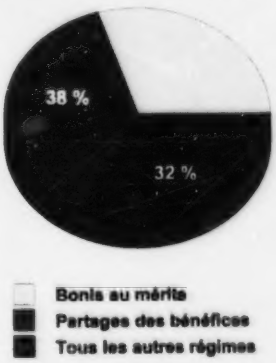
Les principaux constats émergeant de l'analyse des régimes par catégorie d'emplois dans le secteur privé sont les suivants.

Parmi les régimes collectifs, le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe ont en commun de se retrouver, dans des proportions variables, chez toutes les catégories d'emplois.

Pour ce qui est des régimes individuels, celui de bonis au mérite est offert, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois, à l'exception de celles des employés d'entretien et service et des employés de production. D'ailleurs, cette dernière catégorie d'emplois ne bénéficie d'aucun régime à caractère individuel. La rémunération à la pièce est offerte uniquement aux employés d'entretien et service alors que la rémunération à la commission se retrouve presque exclusivement chez les employés de vente.

Les deux tiers des établissements parmi ceux accordant de la rémunération variable offrent un seul régime. Treize pour cent des établissements mettent à la disposition de leurs employés deux régimes de rémunération variable et 20 % offrent trois régimes ou plus.

Figure 3.22
Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé, en 1998
(en % d'établissements)

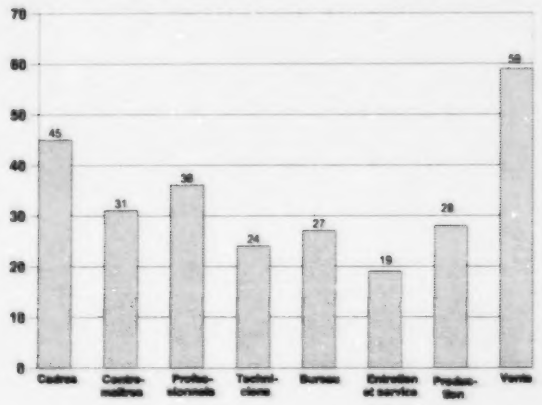


La majorité des établissements possédant un seul régime ont mis en place, soit le partage des bénéfices (38 %), soit le régime de bonis au mérite (30 %), comme seul régime. Près du tiers offrent d'autres types de régime. Seule la rémunération à la pièce n'est jamais observée comme unique régime.

3.3 Le secteur privé syndiqué

La proportion d'établissements du secteur privé syndiqué offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable s'établit à 50 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Cette proportion baisse à 38 % lorsque seuls les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les employés d'entretien et service sont retenus.

Figure 3.23
Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois[1], secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

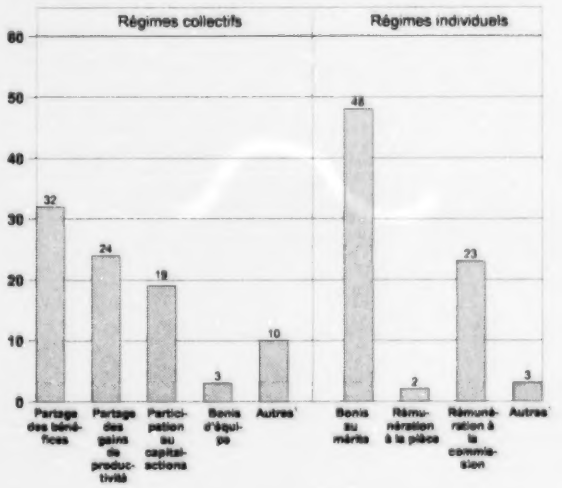


1. Ce taux est calculé sur la base de la présence de chacune des catégories d'emplois concernées dans les établissements.

Dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est, dans la plupart des cas (81 %), accordé à tous les employés de cette même catégorie[6].

En tenant compte du taux de présence de la catégorie dans les établissements, le personnel de vente bénéficie le plus souvent de rémunération variable[7]. En effet, 59 % des établissements ayant des employés de vente lui offrent de la rémunération variable. Chez les cadres, le pourcentage d'établissements leur accordant de la rémunération variable est de 45 %. La catégorie des cadres est plus couverte par ce mode de rémunération que les six catégories d'emplois restantes. Les catégories « Professionnels » (36 %), « Contremaîtres » (31 %) et « Employés de bureau » (27 %) sont davantage couvertes par la rémunération variable que celle des employés d'entretien et service (19 %). Pour les catégories « Employés de production » et « Techniciens », les proportions d'établissements offrant de la rémunération variable sont respectivement de 28 % et 24 %.

Figure 3.24
Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



1. Le regroupement « Autres » comprend tous les autres programmes de rémunération variable qui correspondent à la définition de l'Institut.

Pour les régimes collectifs, la part d'établissements offrant le partage des bénéfices se chiffre à 32 % parmi les établissements disposant de rémunération variable. Cette proportion est de 24 % pour le partage des gains de productivité et de 19 % pour le régime de participation au capital-actions.

En ce qui concerne les régimes individuels, le régime de bonis au mérite, présent dans 48 % des établissements offrant de la rémunération variable, est

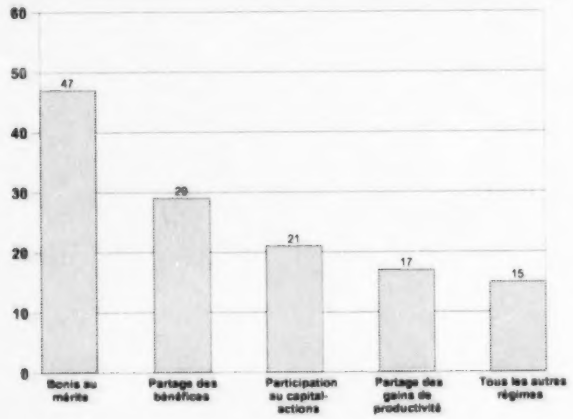
6. Cette proportion s'élève à 93 % lorsque les cadres sont exclus.

7. Il est à noter qu'aucune différence significative n'a été observée entre la proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie « Cadres » et celle en offrant à la catégorie « Employés de vente ».

le plus souvent observé. La proportion s'établit à 23 % pour la rémunération à la commission.

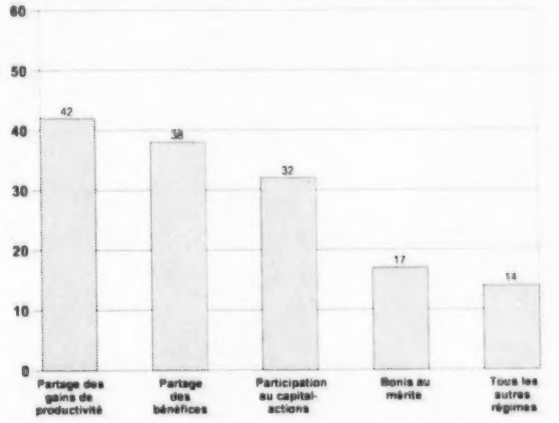
Le taux de présence des divers régimes de rémunération variable varie toutefois d'une catégorie d'emplois à l'autre.

Figure 3.25
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



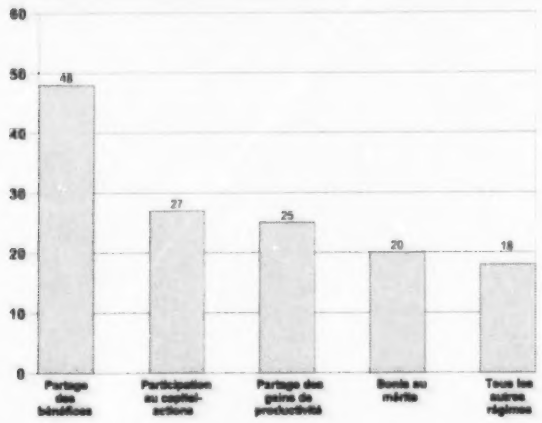
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux cadres, près de la moitié (47 %)mettent à la disposition des employés de cette catégorie un régime de bonis au mérite. Les régimes de partage des bénéfices, de participation au capital-actions et de partage des gains de productivité sont offerts par respectivement 29 %, 21 % et 17 % des établissements. Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe et autres régimes individuels.

Figure 3.26
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



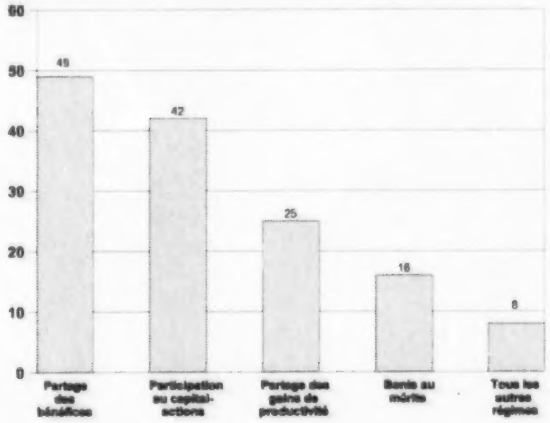
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux contremaîtres, 42 % leur offrent un régime de partage des gains de productivité. Ce régime est plus rencontré que le régime de bonis au mérite (17 %). Les régimes de partage des bénéfices et de participation au capital-actions sont offerts par respectivement 38 % et 32 % des établissements. Les autres types de régimes observés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe et autres régimes individuels.

Figure 3.27
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



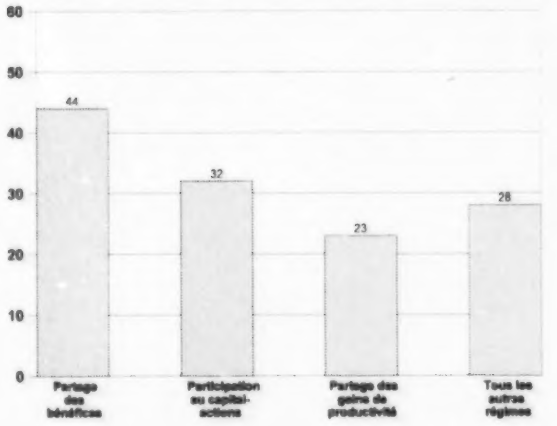
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie des professionnels, près de la moitié (48 %) mettent un régime de partage des bénéfices à la disposition des professionnels. Ce dernier est plus observé que le régime de bonis au mérite (20 %). Les autres régimes offerts aux professionnels sont les régimes de participation au capital-actions (27 %) et de partage des gains de productivité (25 %), de même que tous les autres régimes (18 %), soit : autres régimes collectifs, bonis d'équipe et autres régimes individuels.

Figure 3.28
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



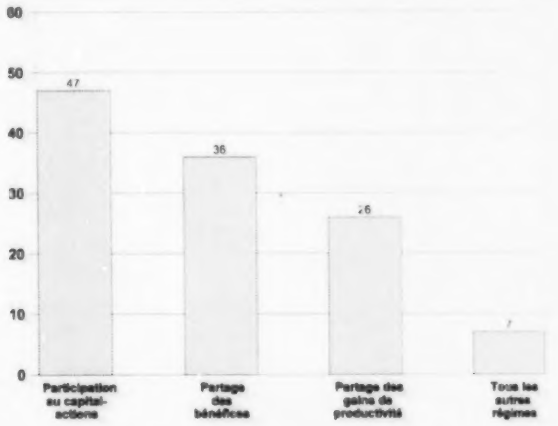
Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux techniciens, près de la moitié (49 %) des établissements leur offrent un régime de partage des bénéfices. Les régimes de participation au capital-actions et de partage des gains de productivité sont offerts par respectivement 42 % et 25 % des établissements. Ces trois régimes sont plus fréquents que les bonis au mérite et que la plupart des autres régimes observés pour cette catégorie (bonis d'équipe, autres régimes individuels et collectifs).

Figure 3.29
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



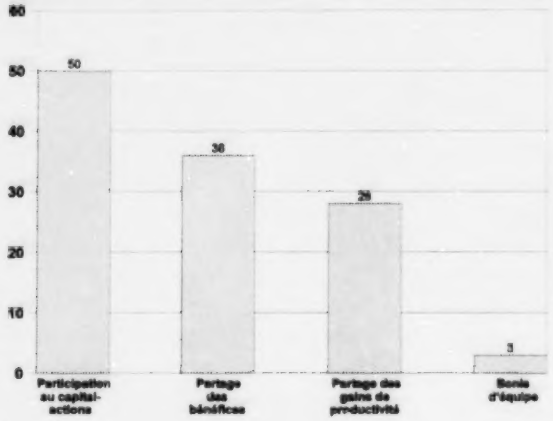
Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de bureau, 44 % leur offrent un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est plus fréquent que tous les régimes (partage des gains de productivité, bonis d'équipe, bonis au mérite, rémunération à la commission, autres régimes individuels), à l'exception du régime de participation au capital-actions et des autres régimes collectifs.

Figure 3.30
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



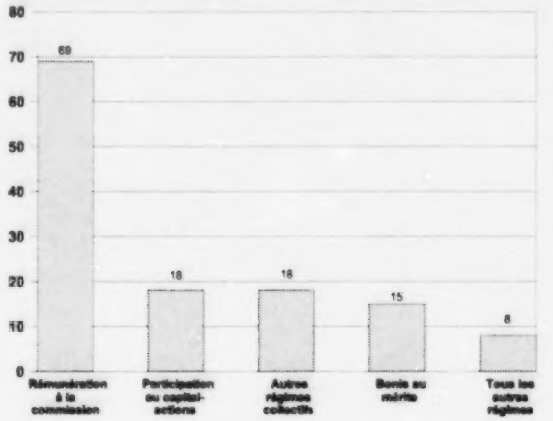
Parmi les établissements octroyant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service, près de la moitié (47 %) disposent d'un régime de participation au capital-actions. Cette proportion est de 36 % pour le partage des bénéfices et de 26 % pour le partage des gains de productivité. Les autres régimes rencontrés sont les bonis d'équipe et la rémunération à la pièce.

Figure 3.31
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



Pour la catégorie des employés de production, le régime de participation au capital-actions est rencontré dans 50 % des établissements offrant de la rémunération variable. Cette proportion est de 36 % pour le partage des bénéfices et de 28 % pour le partage des gains de productivité. Les bonis d'équipe sont rencontrés dans 3 % des établissements offrant de la rémunération variable. Il est à noter qu'aucun régime de rémunération variable à caractère individuel n'a été observé pour cette catégorie d'emplois.

Figure 3.32
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux employés de vente, 69 % mettent à la disposition de cette catégorie un régime de rémunération à la commission. Il est plus fréquent que tous les régimes observés pour cette catégorie d'emplois (participation au capital-actions, bonis au mérite, bonis d'équipe, partage des gains de productivité, partage des bénéfices), à l'exception du regroupement « Autres régimes collectifs » avec lequel il n'y a pas de différence significative.

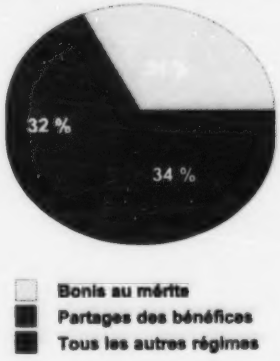
Quelques constats sont présentés à la suite de l'analyse des régimes par catégorie d'emplois,.

Le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, le régime de participation au capital-actions et les bonis d'équipe ont comme caractéristique commune d'être offerts, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois.

Le régime de bonis au mérite est offert, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois, à l'exception de celles des employés d'entretien et service et des employés de production. D'ailleurs, ces derniers ne bénéficient d'aucun régime individuel. La rémunération à la pièce est présente uniquement chez les employés d'entretien et service alors que la rémunération à la commission se retrouve presque exclusivement chez les employés de vente.

Un peu plus des deux tiers des établissements ayant de la rémunération variable offrent un seul régime. Neuf pour cent des établissements mettent à la disposition de leurs employés deux régimes de rémunération variable et 24 % offrent trois régimes ou plus.

Figure 3.33
Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

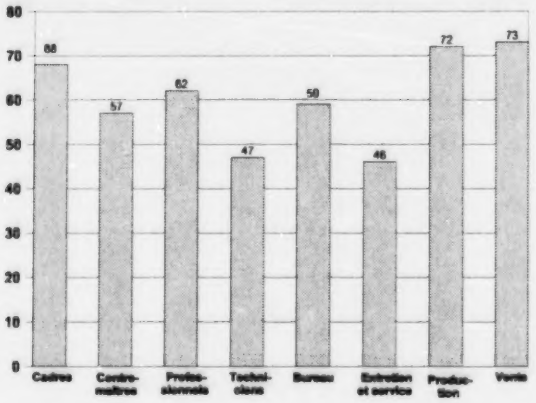


Parmi les établissements offrant un seul régime, 34 % ont implanté le partage des bénéfices et 32 % ont mis en place les bonis au mérite. Les établissements restants (34 %) offrent l'un ou l'autre des autres régimes. Seul le régime de rémunération à la pièce n'est pas offert par les établissements ayant un seul régime.

3.4 Le secteur privé non syndiqué

La proportion d'établissements du secteur privé non syndiqué offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable s'établit à 79 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Ce pourcentage se chiffre à 60 % lorsque seules les catégories des professionnels, des techniciens, des employés de bureau et des employés d'entretien et service sont prises en compte.

Figure 3.34
Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois[1], secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

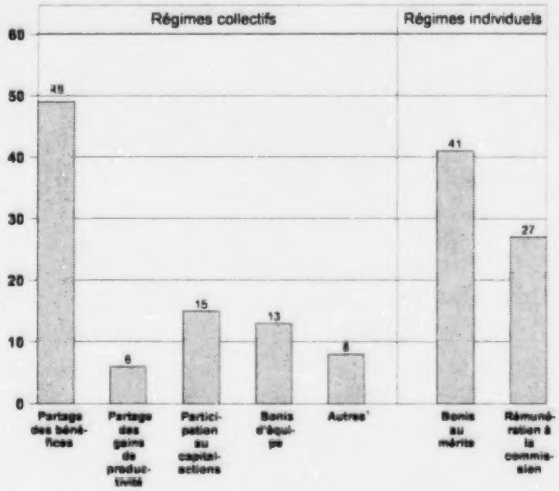


1. Ce taux est calculé sur la base de la présence de chacune des catégories d'emplois concernées dans les établissements.

Dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est, dans la plupart des cas (94 %) accordé à tous les employés de cette même catégorie.

Les catégories d'emplois « Employés de vente » (73 %), « Employés de production » (72 %), « Cadres » (68 %) et « Professionnels » (62 %), sont plus couvertes par la rémunération variable que les catégories « Techniciens » (47 %) et « Employés d'entretien et service (46 %). Pour les catégories d'employés de bureau et de contremaîtres, la rémunération variable est observée dans respectivement 59 % et 57 % des établissements où elles sont présentes.

Figure 3.35
Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



1. Le regroupement « Autres » comprend tous les autres programmes de rémunération variable qui correspondent à la définition de l'Institut.

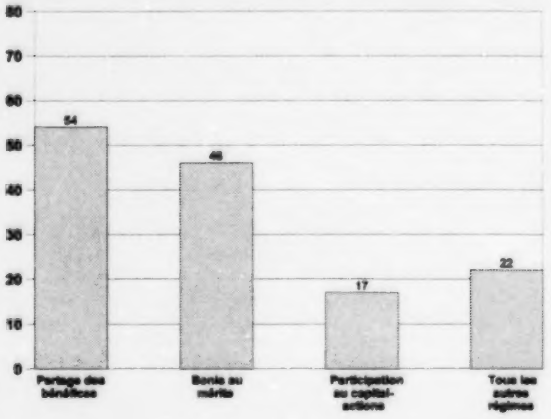
La pratique collective la plus courante parmi les établissements est le partage des bénéfices (49 %)[8] suivi, de loin, du régime de participation au capital-actions (15 %), des autres régimes collectifs (8 %) et du partage des gains de productivité (6 %).

Du côté des régimes individuels, seuls deux régimes sont présents. Il s'agit des bonis au mérite (41 %) et de la rémunération à la commission (27 %).

Il est à noter que le taux de présence des régimes de rémunération variable, collectifs et individuels, varie d'une catégorie d'emplois à l'autre.

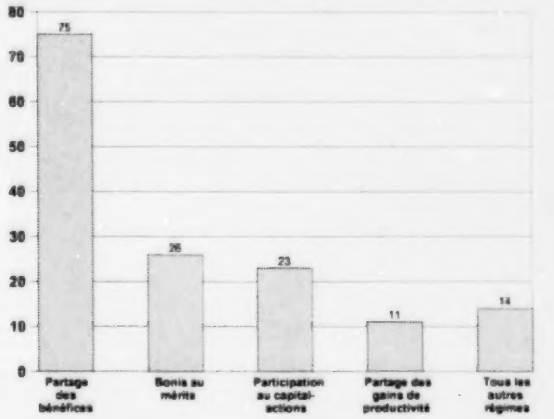
8. Cette proportion est significativement plus grande que celles observées pour tous les régimes collectifs, sauf en ce qui concerne les bonis d'équipe.

Figure 3.36
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



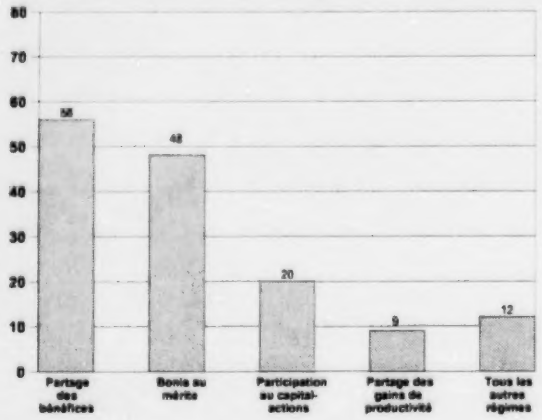
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux cadres, plus de la moitié (45 %) mettent à la disposition de ces employés un régime de partage des bénéfices. Le régime de bonis au mérite est offert dans une proportion de 46 %. Ces deux régimes sont plus fréquents que tous les régimes rencontrés pour cette catégorie d'emplois : participation au capital-actions, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe, rémunération à la commission.

Figure 3.37
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



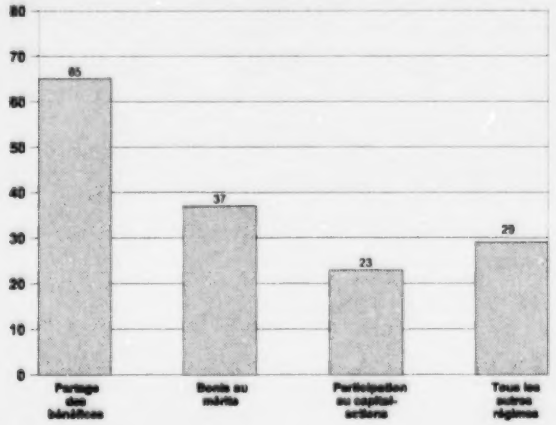
Les trois quarts des établissements du secteur privé non syndiqué, parmi ceux accordant de la rémunération variable aux contremaîtres, leur offrent un régime de partage des bénéfices. Ce dernier est le plus présent de tous les régimes. Les autres régimes rencontrés sont : bonis au mérite, participation au capital-actions, partage des gains de productivité, autres régimes collectifs, bonis d'équipe.

Figure 3.38
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



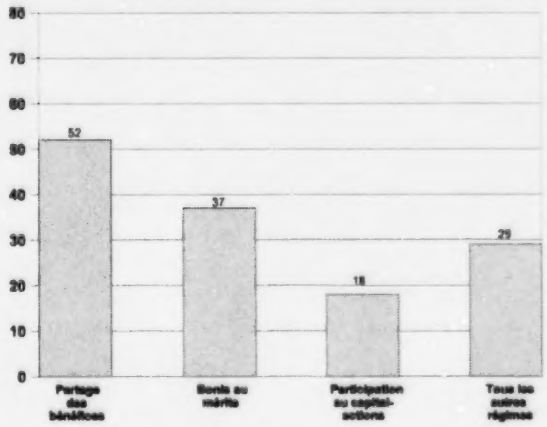
Parmi les établissements du secteur privé non syndiqué octroyant de la rémunération variable aux professionnels, 56 % mettent à leur disposition un régime de partage des bénéfices. Celui-ci est le plus présent de tous les régimes, à l'exception du régime des bonis au mérite avec lequel il n'y a pas de différence significative (48 %). Les régimes de participation au capital-actions et de partage des gains de productivité sont offerts par respectivement 20 % et 9 % des établissements. Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, bonis d'équipe.

Figure 3.39
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Techniciens », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



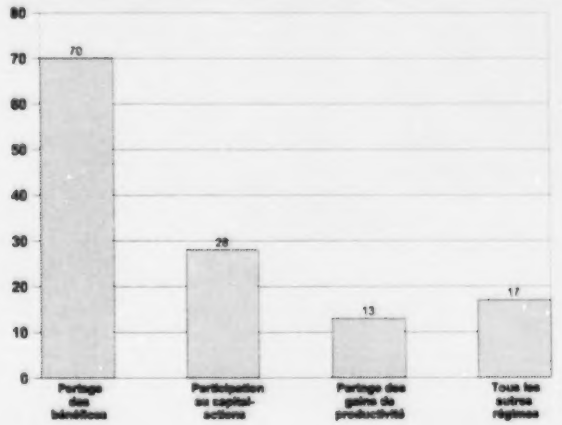
Près des deux tiers des établissements, parmi ceux accordant de la rémunération variable aux techniciens, leur offrent un régime de partage des bénéfices. Le régime de bonis au mérite est présent dans 37 % des établissements. Ces deux régimes sont plus fréquents que celui de participation au capital-actions (23 %). Les autres régimes rencontrés sont : autres régimes collectifs, partage des gains de productivité, bonis d'équipe.

Figure 3.40
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



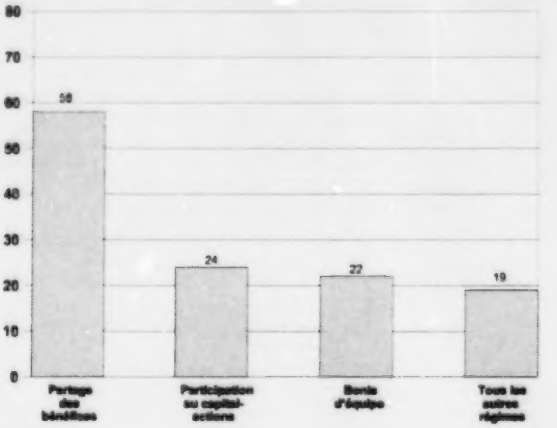
Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux employés de bureau, un peu plus de la moitié (52 %) mettent à leur disposition un régime de partage des bénéfices. Ce dernier est plus fréquent que tous les régimes (participation au capital-actions, autres régimes collectifs, partage des gains de productivité, rémunération à la commission, bonis d'équipe), à l'exception du régime de bonis au mérite avec lequel il n'y a pas de différence significative (37 %).

Figure 3.41
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



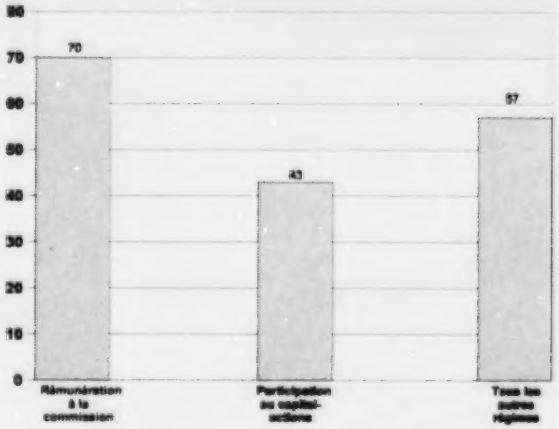
Parmi les établissements du secteur privé non syndiqué accordant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service, les régimes rencontrés sont : le partage des bénéfices, la participation au capital-actions, le partage des gains de productivité, les autres régimes collectifs et les bonis d'équipe. Il est à noter qu'aucun régime à caractère individuel n'a été observé pour cette catégorie d'emplois.

Figure 3.42
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux employés de production, les régimes rencontrés sont : le partage des bénéfices, la participation au capital-actions, les bonis d'équipe, les autres régimes collectifs et le partage des gains de productivité. Les employés de production bénéficiant de rémunération variable se voient offrir un ou plusieurs des régimes collectifs précédents. Par ailleurs, aucun régime individuel n'a été observé pour cette catégorie d'emplois.

Figure 3.43
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de vente », secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements octroyant de la rémunération variable aux employés de vente, 70 % mettent à la disposition de cette catégorie d'emplois un régime de rémunération à la commission. Le régime de participation au capital-actions est présent dans 43 % de ces établissements. Les autres régimes observés sont : autres régimes collectifs, bonis au mérite, partage des bénéfices, bonis d'équipe.

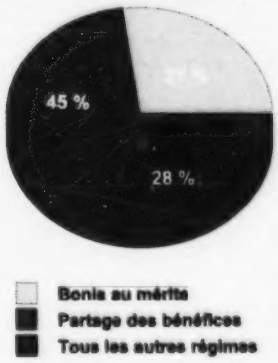
Les principaux constats émergeant de l'analyse des régimes par catégorie, pour le secteur privé non syndiqué, sont les suivants.

Les régimes collectifs sont offerts, dans des proportions variables, à toutes les catégories d'emplois, à l'exception de la catégorie « Employés de vente » qui n'est pas couverte par le régime de partage des gains de productivité.

Pour les bonis au mérite, les catégories des employés d'entretien et service et de production ne bénéficient pas de ce régime. D'ailleurs, aucun régime de rémunération variable basé sur des critères individuels n'a été répertorié pour les catégories d'entretien et service et de production. La rémunération à la commission se retrouve principalement chez les employés de vente. Aucun régime de rémunération à la pièce n'a été observé dans le secteur privé non syndiqué.

Parmi les établissements offrant de la rémunération variable, plus des deux tiers offrent un seul régime de rémunération variable. Dix-neuf pour cent des établissements mettent à la disposition de leurs employés deux régimes de rémunération variable et 13 % offrent trois régimes ou plus.

Figure 3.44
Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

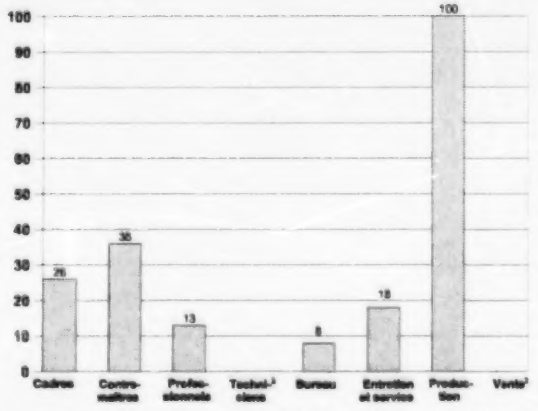


La majorité des établissements possédant un seul régime disposent soit du partage des bénéfices (45 %) ou du régime de bonis au mérite (27 %) comme seul régime. Certains régimes ne sont pas offerts par les établissements ayant un seul régime. Il s'agit de la rémunération à la pièce, de la rémunération à la commission et du régime de participation au capital-actions.

3.5 Le secteur « autre public »

La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable s'établit à 28 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées[9]. Cette proportion se chiffre à 22 % lorsque seules les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les employés d'entretien et service sont traitées.

Figure 3.45
Taux de présence de la rémunération variable, par catégorie d'emplois[1], secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)

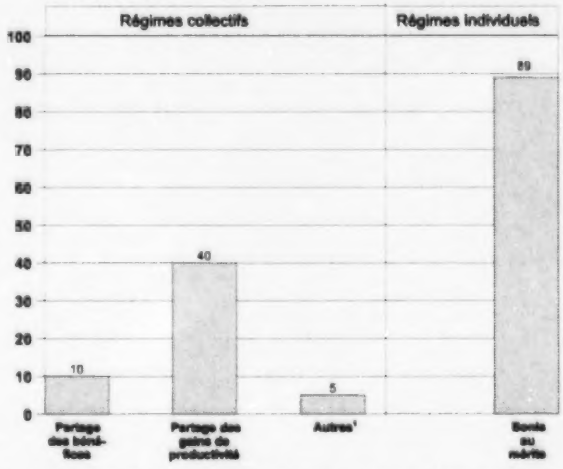


1. Ce taux est calculé sur la base de la présence de chacune des catégories d'emplois concernées dans les établissements.
2. Données confidentielles

Dès qu'un régime est offert à un employé d'une catégorie, il est, dans la plupart des cas (79 %), accordé à tous les employés de cette même catégorie.

Parmi les établissements ayant des employés de production, la proportion d'établissements offrant de la rémunération variable à ces derniers est plus importante que celle observée pour les autres catégories. En effet, tous les établissements qui ont à leur emploi du personnel de production lui offrent de la rémunération variable. Chez les contremaîtres, le pourcentage d'établissements leur accordant de la rémunération variable est de 36 %. Pour les cadres, cette proportion est de 26 %. Ces deux catégories sont plus couvertes par la rémunération variable que les trois catégories suivantes : « Employés d'entretien et service », « Professionnels », « Employés de bureau ».

Figure 3.46
Taux de présence des régimes collectifs et individuels dans les établissements offrant de la rémunération variable, pour l'ensemble des catégories d'emplois, secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



1. Le regroupement « Autres » comprend tous les autres programmes de rémunération variable qui correspondent à la définition de l'Institut.

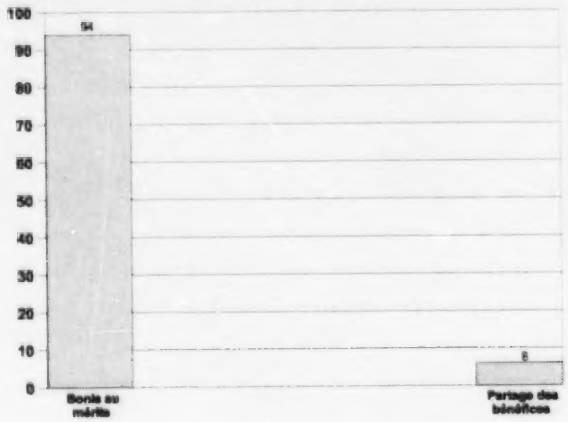
Le régime collectif de partage des gains de productivité est offert par 40 % des établissements offrant de la rémunération variable. Cette proportion est de 10 % pour le régime de partage des bénéfices. Par ailleurs, aucun régime de participation au capital-actions et de bonis d'équipe n'a été répertorié.

En ce qui a trait aux régimes individuels, la seule pratique rencontrée est celle des bonis au mérite. Elle se retrouve dans 89 % des établissements disposant de rémunération variable.

Il est à noter que le taux de présence des divers régimes varie selon les catégories d'emplois.

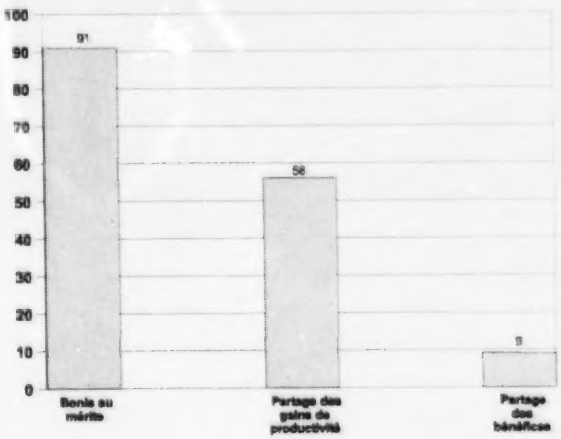
9. Dans l'analyse suivante, les données concernant les catégories « Techniciens » et « Employés de vente » ne seront pas présentées seules afin de respecter les règles de confidentialité de l'Institut.

Figure 3.47
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Cadres », secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux cadres[10], 94 % leur offrent un régime de bonis au mérite. Ce régime est plus observé que celui du partage des bénéfices offert par 6 % des établissements.

Figure 3.48
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Contremaîtres », secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)

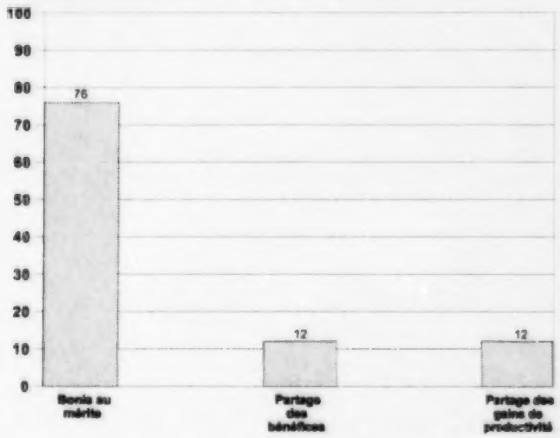


Parmi les établissements offrant de la rémunération variable aux contremaîtres[11], le régime le plus offert est celui des bonis au mérite; il se retrouve dans 91 % des établissements. Les régimes de partage des gains de productivité et de partage des bénéfices se retrouvent respectivement dans 56 % et 9 % des établissements. La différence observée entre ces deux régimes n'est cependant pas significative.

10. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux cadres est de 26 %.

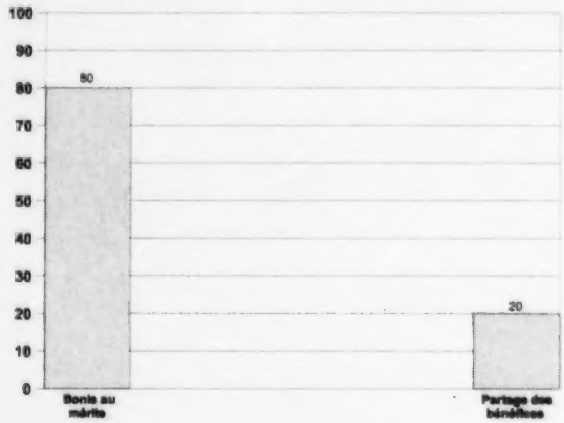
11. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux contremaîtres s'établit à 17 %.

Figure 3.49
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Professionnels », secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements du secteur « autre public » octroyant de la rémunération variable aux professionnels[12], 76 % leur offrent un régime de bonis au mérite. Ce régime est plus offert que le partage des bénéfices (12 %) et le partage des gains de productivité (12 %).

Figure 3.50
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de bureau », secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)

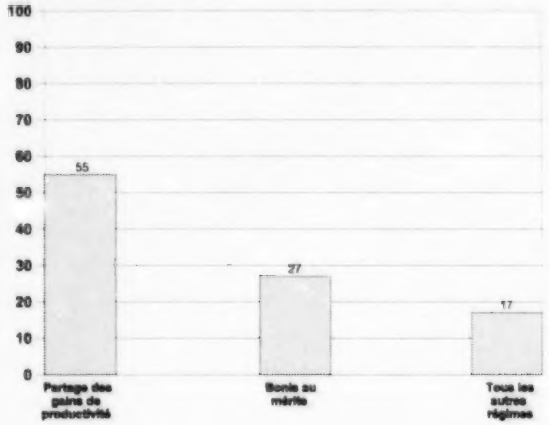


Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de bureau[13], deux types de régime sont offerts : les régimes de bonis au mérite et le partage des bénéfices. Le premier se retrouve dans 80 % des établissements du secteur alors que le second est offert dans 20 % d'entre eux. La différence observée n'est cependant pas significative.

12. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux professionnels est de 13 %.

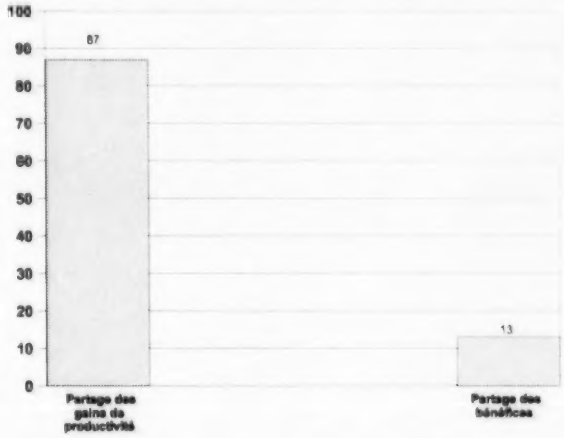
13. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux employés de bureau s'établit à 8 %.

Figure 3.51
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés d'entretien et service », secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service[14], quatre type de régime sont offerts : le partage des gains de productivité, les bonis au mérite, le partage des bénéfices et les autres régimes collectifs.

Figure 3.52
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable, catégorie « Employés de production », « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



Parmi les établissements accordant de la rémunération variable aux employés de production[15], 87 % leur offrent un régime de partage des gains de productivité a... que 13 % octroient un régime de partage des bénéfices. Pour cette catégorie d'employés aucun régime à caractère individuel n'est offert.

14. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux employés d'entretien et service est de 18 %.

15. La proportion d'établissements du secteur « autre public » offrant de la rémunération variable aux employés de production se chiffre à 11 %.

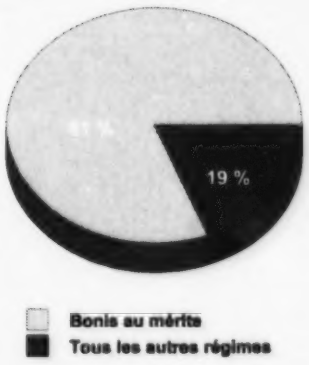
En conclusion de l'analyse des régimes par catégorie d'emplois, pour le secteur « autre public », quelques constats sont présentés.

Le régime de partage des bénéfices est le seul à couvrir toutes les catégories d'emplois. Le partage des gains de productivité se retrouve chez les contremaîtres et les employés d'entretien et service et de production. Ce régime est aussi offert aux professionnels mais dans une proportion moindre.

Le régime de bonis au mérite est le seul régime individuel rencontré. Seuls les employés de production ne bénéficient pas de ce type de régime.

Parmi les établissements offrant de la rémunération variable, 56 % offrent un seul régime alors que 44 % en possèdent deux.

Figure 3.53
Prévalence des régimes pour les établissements offrant un seul régime, secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)



La majorité des établissements possédant un seul régime disposent du régime de bonis au mérite (81 %) comme seul régime. Les autres régimes (19 %) se répartissent également entre le partage des gains de productivité et le partage des bénéfices.

Conclusion

Cette première étude de l'ISQ sur la rémunération variable montre que le phénomène touche un grand nombre d'organisations au Québec. Les pratiques de rémunération variable visant à reconnaître la performance individuelle et/ou collective des employés semblent jouer un rôle important dans les politiques de rémunération des établissements.

Il existe plusieurs types de régimes de rémunération variable dans les organisations mais deux établissements sur trois n'en ont qu'un seul. La plupart du temps, il s'agit du partage des bénéfices ou des bonis au mérite. Les régimes collectifs sont généralement plus présents que les régimes individuels dans les catégories d'emplois, à l'exception des cadres et des employés de vente.

L'une des prochaines étapes dans la démarche d'étude adoptée par l'Institut concernant la rémunération variable sera de compléter la couverture des secteurs d'activité. Une autre étape sera de mesurer l'impact des déboursés de la rémunération variable sur la rémunération globale qui constitue toujours un objet privilégié d'intérêt de l'Institut. L'expérience acquise à l'occasion de cette première étude est mise à contribution dans l'Enquête sur la rémunération globale actuellement en cours afin d'améliorer encore les données disponibles sur la rémunération variable dans les organisations québécoises.

DÉFINITIONS DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

CADRES[1]

Personnel qui, à différents niveaux, participe à l'administration et au contrôle des activités de l'organisation. Les principales attributions du personnel de cette catégorie se rapportent à la planification des opérations et des budgets, à l'établissement des objectifs et au contrôle des mandats et de leur répartition. Les titulaires de postes de cadre consacrent plus de 50 pour cent de leurs tâches à la gestion.

CONTREMAÎTRES

Personnel qui a pour fonction essentielle de diriger la production, d'ordonner et de surveiller l'exécution du travail, en détenant le pouvoir d'imposer des sanctions disciplinaires aux employés placés sous sa direction ou d'en recommander formellement l'imposition à une autorité de rang supérieur. Les titulaires de postes de contremaître consacrent plus de 50 pour cent de leurs tâches à la gestion.

PROFESSIONNELS

Emplois dont les principales activités se rapportent à la conception, l'élaboration, l'analyse et l'évaluation des normes, procédés, systèmes et politiques relatifs aux opérations de l'entreprise. L'accomplissement de ce genre d'emploi requiert généralement une scolarité de niveau universitaire ou l'équivalent. Les cadres-conseils qui ne détiennent pas d'autorité hiérarchique sont inclus ici. Le personnel de cette catégorie peut cependant assumer la supervision et la coordination d'employés de même catégorie ou de catégories subalternes (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

TECHNICIENS

Emplois dont les principales activités se rapportent à l'exécution de travaux spécialisés, à la conception et à l'élaboration de mécanismes facilitant l'application de normes, procédés, programmes et systèmes. L'accomplissement de ce genre d'emploi requiert généralement une scolarité de niveau collégial ou l'équivalent. Ces emplois ne font pas partie de la direction, mais le personnel de cette catégorie peut assumer la supervision ou la coordination du travail d'employés de même catégorie ou de catégories subalternes (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

1. Ne comprend pas les cadres supérieurs. Cette dernière catégorie d'emplois se définit comme suit : personnel investi de pouvoirs décisionnels qui dépend directement du conseil d'administration, du président ou du directeur général. Les cadres supérieurs voient à la mise en œuvre et à l'application des politiques et des programmes de l'organisation ainsi qu'à la direction des employés.

DÉFINITIONS DES CATÉGORIES D'EMPLOIS (suite)

EMPLOYÉS DE BUREAU

Emplois qui comportent généralement des fonctions d'application formelle de normes, de procédures, de directives ou de méthodes impliquant notamment la préparation, le regroupement, la transcription, la conservation et la distribution de documents et de données. Ces emplois comportent aussi des fonctions de renseignements et l'opération d'équipements spécialisés. L'accomplissement de ce genre d'emploi requiert généralement une scolarité de niveau secondaire ou l'équivalent. Ces emplois ne font pas partie de la direction, mais le personnel de cette catégorie peut assumer la répartition et la coordination du travail d'employés de même catégorie (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

EMPLOYÉS D'ENTRETIEN ET SERVICE

Emplois dont les tâches sont principalement manuelles. Au plus bas niveau, elles sont caractérisées par l'exécution, selon des directives spécifiques, de travaux manuels n'exigeant aucune connaissance spécialisée. Au plus haut niveau, elles exigent l'application de méthodes et de procédés spécialisés, généralement au moyen de machines et d'outils appropriés. Les connaissances nécessaires à l'accomplissement de ces tâches exigent généralement une scolarité de niveau secondaire (ou l'équivalent) ou inférieur. Ces emplois ne font pas partie de la direction, mais le personnel de cette catégorie peut être responsable de la répartition et de la coordination du travail d'employés de même catégorie (aussi ou moins qualifiés), à titre de chef d'équipe (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

EMPLOYÉS DE PRODUCTION

Emplois dont les tâches sont directement reliées au processus de production : transformation, traitement, fabrication, finition et inspection des produits et vérification des outils nécessaires à l'opération des machines. Les tâches de ces emplois sont principalement manuelles. Au plus bas niveau, elles sont caractérisées par l'exécution, selon des directives spécifiques, de travaux manuels simples n'exigeant aucune connaissance spécialisée. Au plus haut niveau, elles exigent l'application de méthodes et de procédés spécialisés, généralement au moyen de machines et d'outils appropriés. Les connaissances nécessaires à l'accomplissement de ces tâches exigent généralement une scolarité de niveau secondaire (ou l'équivalent) ou inférieur. Ces emplois ne font pas partie de la direction, mais le personnel de cette catégorie peut assumer la répartition et la coordination du travail d'employés de même catégorie (aussi ou moins qualifiés), à titre de chef d'équipe (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

EMPLOYÉS DE VENTE

Emplois dont les tâches sont liées à la vente ou à la location de biens ou de services, soit directement ou à titre de soutien. Le personnel de cette catégorie peut assumer la supervision et la coordination du travail d'employés de même catégorie ou de catégories subalternes (moins de 50 pour cent de leurs tâches consacrées à la gestion).

B-1
Taux de présence des catégories d'emplois, selon les secteurs, en 1999 (en % d'établissements)

	Cadres	Contremaîtres	Professionnels	Techniciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente
Autres salariés québécois	100	80	92	90	100	94	57	25
Privé	100	85	90	89	100	93	63	28
Privé syndiqué	100	86	91	86	100	97	63	27
Privé non syndiqué	100	81	88	98	100	82	63	34
« Autre public »	100	48	100	100	100	99	11	3

B-2
Taux de présence de la rémunération variable dans tous les établissements, selon les catégories d'emplois et les secteurs, en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contremaîtres	Professionnels	Techniciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente
Autres salariés québécois	48	30	35	24	32	23	23	16
Privé	51	32	38	27	35	23	24	18
Privé syndiqué	45	27	32	21	27	19	17	16
Privé non syndiqué	68	46	54	46	59	38	45	25
« Autre public »	26	17	13	x	8	18	11	x

C-1

Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie concernée, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des catégories, secteur ASQ, en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contre-maîtres	Profes-sionnels	Techni-ciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente	Ensemble des catégories
Partage des bénéfices	35	49	49	55	46	46	45	7	36
Partage des gains de productivité	13	33	19	18	17	24	23	2	19
Participation au capital-actions	19	27	23	33	25	35	35	26	17
Bonis d'équipe	2	2	3	4	5	3	11	4	6
Autres régimes collectifs	9	10	12	7	12	6	5	18	9
Bonis au mérite	50	25	33	27	20	3	-	16	49
Rémunération à la pièce	-	-	-	-	-	2	-	-	1
Rémunération à la commission	1	-	-	-	5	-	-	69	23
Autres régimes individuels	2	1	1	1	1	-	-	-	2

C-2

Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie concernée, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des catégories, secteur privé, en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contre-maîtres	Profes-sionnels	Techni-ciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente	Ensemble des catégories
Partage des bénéfices	37	52	51	56	47	50	47	6	38
Partage des gains de productivité	14	31	19	19	17	21	19	2	18
Participation au capital-actions	20	29	24	34	26	39	38	27	18
Bonis d'équipe	3	2	3	4	5	3	12	4	7
Autres régimes collectifs	10	11	13	7	12	5	5	18	9
Bonis au mérite	47	20	30	25	18	-	-	16	46
Rémunération à la pièce	-	-	-	-	-	2	-	-	1
Rémunération à la commission	1	-	-	-	5	-	-	70	25
Autres régimes individuels	2	1	1	1	1	-	-	-	2

C-3

Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie concernée, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des catégories, secteur privé syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contre-maîtres	Profes-sionnels	Techni-ciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente	Ensemble des catégories
Partage des bénéfices	29	38	48	49	44	36	36	2	32
Partage des gains de productivité	17	42	25	25	23	26	28	3	24
Participation au capital-actions	21	32	27	42	32	47	50	18	19
Bonis d'équipe	3	2	3	4	6	2	3	3	3
Autres régimes collectifs	9	12	15	2	13	-	-	18	10
Bonis au mérite	47	17	20	16	5	-	-	15	48
Rémunération à la pièce	-	-	-	-	-	4	-	-	2
Rémunération à la commission	-	-	-	-	3	-	-	70	23
Autres régimes individuels	3	1	1	2	1	-	-	-	3

C-4
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie concernée, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des catégories, secteur privé non syndiqué, en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contre-maîtres	Profes-sionnels	Techni-ciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente	Ensemble des catégories
Partage des bénéfices	54	75	56	65	52	70	59	13	49
Partage des gains de productivité	7	11	9	11	8	13	9	-	6
Participation au capital-actions	17	23	20	23	18	28	24	43	15
Bonis d'équipe	3	4	3	4	3	5	22	7	13
Autres régimes collectifs	10	10	9	14	11	13	11	19	8
Bonis au mérite	46	26	48	37	37	-	-	17	41
Rémunération à la pièce	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération à la commission	3	-	-	-	7	-	-	70	27
Autres régimes individuels	-	-	-	-	-	-	-	-	-

C-5
Taux de présence des régimes dans les établissements offrant de la rémunération variable à la catégorie concernée, par catégorie d'emplois et pour l'ensemble des catégories, secteur « autre public », en 1998 (en % d'établissements)

	Cadres	Contre-maîtres	Profes-sionnels	Techni-ciens	Employés de bureau	Employés d'entretien et service	Employés de production	Employés de vente	Ensemble des catégories
Partage des bénéfices	6	9	12	x	20	9	14	x	10
Partage des gains de productivité	-	56	12	x	-	55	87	x	40
Participation au capital-actions	-	-	-	x	-	-	-	x	-
Bonis d'équipe	-	-	-	x	-	-	-	x	-
Autres régimes collectifs	-	-	-	x	-	9	-	x	5
Bonis au mérite	94	91	76	x	80	28	-	x	89
Rémunération à la pièce	-	-	-	x	-	-	-	x	-
Rémunération à la commission	-	-	-	x	-	-	-	x	-
Autres régimes individuels	-	-	-	x	-	-	-	x	-

Analyse descriptive des primes

Les tableaux D-1 et D-2 présentent des données descriptives sur la valeur et la fourchette des primes pour l'ensemble des établissements et des catégories d'emplois. Il faut préciser que les unités d'observation dans l'analyse des primes ne sont pas les établissements. Les observations portent sur les primes offertes à chacune des catégories d'emplois à l'intérieur d'un même régime. Les informations présentées sur les primes sont exprimées en pourcentage du salaire[1]. Il est à noter que ces données portent sur l'échantillon et ne peuvent donc être inférées à l'ensemble de la population.

Tableau D-1
Nombre et proportion d'observations sur les primes, par tranche de primes, ASQ, en 1998

Valeur des primes (en % du salaire)	Primes cibles	Primes maximums	Primes réelles
De 0 à 5	75 (56 %)	76 (40 %)	90 (58 %)
De plus de 5 à 10	47 (35 %)	45 (23 %)	47 (30 %)
Plus de 10	12 (9 %)	70 (37 %)	19 (12 %)
Total	134 (100 %)	191 (100 %)	156 (100 %)

Le tableau D-1 présente la distribution de la valeur des primes cibles, maximums et réelles selon différentes tranches de valeurs exprimées en pourcentage du salaire. Ces données portent sur le secteur ASQ et sur l'ensemble des catégories d'emplois. Le tableau montre que plus de la moitié des régimes observés (56 %) offrent des primes cibles se situant dans une tranche de 0 à 5 % du salaire. Quant aux primes maximums, la majorité (63 %) se retrouve dans un intervalle de 0 à 10 % du salaire. Il est constaté enfin que 58 % des régimes offrent des primes réelles allant de 0 à 5 % du salaire.

Le tableau D-2 présente la fourchette des primes cibles, maximums et réelles ainsi que leur valeur selon les quartiles pour le secteur ASQ. La fourchette des primes cibles va de 1,5 à 40 % du salaire. Les primes maximums vont de 1,5 à 80 % du salaire. La fourchette des primes réellement versées varie de 0 à 29 % du salaire. Le tableau montre aussi que le premier quart des observations sur les primes cibles et les primes réelles ont une valeur égale ou inférieure à 2 %. La moitié des observations, autant sur les primes cibles que sur les primes réellement versées, présentent une valeur de 5 % du salaire ou moins. Enfin, les trois quarts des observations sur les primes cibles ont une valeur égale ou inférieure à 7,5 %, alors que pour les primes réelles, cette valeur est égale ou inférieure à 7 % du salaire.

Tableau D-2
Valeur des primes, fourchette et répartition en quartiles[1], ASQ, en 1998 (en % du salaire)

	Primes cibles	Primes maximums	Primes réelles
Fourchette des primes	1,5 à 40	1,5 à 80	0 à 29
1er quartile	2	5	2
2e quartile	5	7	5
3e quartile	7,5	13	7
4e quartile	40	80	29

1. Les quartiles indiquent la valeur observée de la prime là où le cumul des unités d'observation atteint 25 %, 50 %, 75 % et 100 % de l'ensemble.

En excluant la catégorie du personnel de vente, la fourchette des primes observées rétrécit; elle va de 1,5 à 20 % du salaire pour les primes cibles et de 1,5 à 52 % du salaire pour les primes maximums. Cependant, la fourchette des primes réellement versées demeure presque inchangée (de 0 à 27 %) lorsque la catégorie des employés de vente n'est pas considérée dans l'analyse.

1. Quelques répondants ont fourni des informations sur le coût des régimes en pourcentage de la masse salariale ou en dollars. Ces cas n'ont pas été retenus pour l'analyse.